

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



“INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS
LÍDERES Y SUS COLABORADORES A TRAVÉS DE LA
COMPRENSIÓN Y APLICACIÓN DE UN MODELO HUMANISTA EN
UNA EMPRESA TECNOLÓGICA FINANCIERA”.

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de
MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO.

Presenta
MARIA EUGENIA RICO ALVAREZ

Directora

Dra. Cristina Huerta Sobrino

Lectores: Mtra. María Magdalena Bayona Nieto

Mtro. José Juan Yáñez López

Ciudad de México

2018

ÍNDICE

RESUMEN	4
1. INTRODUCCIÓN:	5
1.1 ¿QUÉ ES EL INSTITUTO DE MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR?.....	11
1.2 DIMENSIONES A EVALUAR EN LA ENCUESTA DE MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR.....	14
1.3. JUSTIFICACIÓN	19
1.3.1 PERTINENCIA DEL TRABAJO:	24
1.4. ANÁLISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:	26
1.5 OBJETIVOS	32
1.6. HIPÓTESIS:	33
1.7. PREGUNTA DE INVESTIGACION:.....	33
2. PROPÓSITO O FUNDAMENTACIÓN-MARCO TEORICO:.....	33
2.1 LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	37
2.2 LA ESCUCHA ACTIVA CLAVE DE LA COMUNICACIÓN.....	40
2.3 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR.	42
2.4 EL LIDERAZGO	45

2.5 LA TEORIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE CARL ROGERS	46
3. PROCEDIMIENTO O MÉTODO	50
4. PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES PLAUSIBLES Y FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA	73
4.1 RESULTADOS DE LA SESION 1:	73
4.2 RESULTADOS DE LA SESION 2:	92
4.3 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DE MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR 2017	110
5. RECOMENDACIONES.....	113
6. BIBLIOGRAFÍA:	117
6. ANEXOS	121
6.1 Anexo 1 LIFO	121
6.2 Anexo 2 Dominancia cerebral	126
6.3 Anexo 3 Cuestionario de evaluación de la conducta de escuchar	128
6.4 Anexo 4 Cuestionario Comunicación Lideres Mejor empresa para trabajar	129

RESUMEN

El presente estudio de caso muestra el marco teórico del liderazgo acompañado por el enfoque centrado en la persona de Carl Rogers en específico, la teoría de las relaciones interpersonales, a fin de demostrar que cuando los líderes incrementan su competencia de comunicación con sus colaboradores, el ambiente laboral se vuelve mucho más benéfico para volcar a la organización a pertenecer a una de las afamadas empresas de “Mejores Lugares para Trabajar” con su nombre en Inglés “Great Place to Work”, encuesta que se aplica en México e internacionalmente desde hace varios años. Este trabajo aplicará lo estudiado en una empresa tecnológico financiera ubicada en la Ciudad de México, única en el sector de crédito, que por la especialización de sus funciones cuenta con colaboradores con un alto nivel de especialización en cada rama de la organización. Es por ello, que el contar con un clima laboral estable que impida la rotación de personal es esencial para su óptimo funcionamiento. Durante 8 años de aplicación de la encuesta en esta empresa, y sobre todo, basándonos en los resultados de la aplicada durante el 2016- 2017, el factor de comunicación es el que necesita reforzarse por lo que se elaborará un taller para afianzar dicha competencia en los líderes y demostrar si la mejora en la comunicación producirá mejores resultados en la encuesta en un futuro mediano.

En el presente trabajo se encuentran los resultados de un taller elaborado para la mejora de la comunicación de los líderes en la empresa señalada los cuales se entrelazarán con los resultados de la próxima encuesta de Mejor Empresa para Trabajar en el 2017.

1. INTRODUCCIÓN:

En un mundo que se mueve tan rápido y donde la virtualidad es una nueva realidad paralela, es necesario que el liderazgo se adecue a este entorno. El liderazgo ha sido un factor determinante para que las civilizaciones se desarrollen y florezcan, pero es verdad que ha tenido que ir evolucionando para poder ser efectivo. Las organizaciones laborales han sido testigos de esta evolución en los últimos años, sobre todo en aquellas empresas que están a la vanguardia. Empresas que demuestran que, ser un excelente lugar para trabajar no solo implica un extraordinario ambiente laboral, sino que al mismo tiempo alcanzan y frecuentemente exceden de manera consistente los resultados organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otras.

Un trabajo tiene un significado más allá de la acción que trae consigo una remuneración económica. Es cierto que la mayoría de nosotros trabajamos por un ingreso. Sin embargo, esto no está peleado con otro tipo de motivaciones. “El alcanzar objetivos personales y hacer una diferencia en el mundo es un motor significativo para muchas personas, sobre todo para las nuevas generaciones. Tiene que ver con la contribución a los demás y el perseguir un objetivo superior. El trabajo enriquece la vida de las personas al darle un sentido especial y hace que sientan orgullo por su trabajo y de lo que puedan llegar a lograr. De igual manera da un sentido de pertenencia hacia la organización y refuerza el compromiso organizacional” (Amozorrutia, 2017).

Hemos observado que los líderes de las Mejores Empresas para Trabajar han empezado a aplicar niveles de liderazgo cada vez más humanizados. Particularmente ha llamado mi atención la importancia que juega el factor confianza, congruencia y comunicación en estos nuevos modelos de liderazgo, donde el Enfoque Centrado en la Persona produce ambientes propios de desarrollo personal y laboral, como el mismo Rogers lo expuso: “Una de las cosas básicas que tardé mucho tiempo en advertir, y que aún estoy aprendiendo, es que cuando sentimos que una determinada actividad es valiosa, efectivamente vale la pena. Dicho de otra manera, he aprendido que mi percepción de una situación como organismo total es más fidedigna que mi intelecto” (Rogers, 1977); en el caso del presente estudio, es importante que el apoyo de los líderes para este tipo de programas sea significativo para los empleados que laboran dentro de la empresa, es decir, haya una confianza de que con su aplicación, las cosas van a cambiar, y que decirlo del representante de Recursos Humanos, quien tiene que ser estandarte de esta filosofía y comportamientos. Dentro de la definición de comunicación en el presente estudio se insertarán los elementos de confianza y congruencia como parte de la misma, una comunicación carente de un sentido de confianza en el colaborador, así como de congruencia en las palabras por parte del líder no podrá ser una comunicación asertiva para mejorar el clima laboral.

Carl Rogers estableció las bases del enfoque centrado en la persona basados principalmente en los siguientes constructos:

Congruencia:

Para Rogers esta es la actitud más importante, es tener una relación “cara a cara”, el líder sirve de modelo y su congruencia motiva al colaborador a tomar sus propios riesgos con el fin de llegar a ser él mismo; todo ello es factor muy importante para el establecimiento de lazos de confianza y empatía, y esto solo lo consigue el terapeuta [Líder] cuando se muestra “tal cual es”.

La congruencia requiere que el líder sea un individuo bien desarrollado e integrado psicológicamente en constante auto-análisis y conocimiento de sí mismo, no es una labor nada fácil, pero hay que hacerlo, en cuanto el líder se conozca mejor, más excelencia en el manejo de sus relaciones interpersonales podrá tener: “el terapeuta [Líder] nunca puede llevar al cliente [Colaborador] más allá de lo que él mismo es como persona”, (Lietaer, 1997, pag.28).

El líder necesita ser consciente de sus propios límites y modificar aquello que lo haga mejor persona para poder ayudar a los otros. La carencia de congruencia mina cualquier tipo de relación, sea de tipo laboral o personal.

Una persona que es congruente consigo misma también procura la congruencia hacia los demás:

- En su percepción y comprensión del mundo apegado a la realidad
- En la expresión de sus pensamientos y afectos, lo que se conoce como transparencia.

Lietaer (1993) plantea que la congruencia es una condición de la aceptación y de la empatía. La congruencia se relaciona con la aceptación ya que no puede haber apertura hacia la experiencia del cliente, si no hay apertura hacia la propia experiencia.

Empatía:

“La empatía profunda significa escuchar con el tercer oído, en el que es importante un contacto regresivo con los niveles más profundos de los sentimientos propios y la habilidad para poder imaginar lo que se sentiría en una situación parecida” Rogers (1970).

La congruencia y la empatía no se oponen, son similares, la congruencia del líder siempre lleva implícita la empatía, siempre se comprende al otro a través de uno mismo.

La principal herramienta para ser un buen líder es la madurez, este último necesita prepararse antes de la jornada laboral, reconocer su día, sus inquietudes y sentimientos; no se trata de ser un superhombre, sino de estarse preparando constantemente y reconocer sus áreas de evolución con los demás, lo importante no es evitar los problemas sino decidirse a enfrentarlos y hacer lo que sea necesario para arreglar lo mejor que se pueda esa situación.

Consideración Positiva Incondicional:

Es la capa más externa de la autenticidad: la comunicación explícita por parte del líder, mostrarse tal cual es. El colaborador tiende a saber quién es el guía como persona, este último tiene un contacto interpersonal con sus empleados, puede decir sus experiencias como punto de referencia a sus colaboradores para hacer mayor contacto y empatía. “A causa de esta transparencia, el proceso se vuelve más un diálogo, un encuentro Yo-Tú”, Buber (1990).

Teniendo el contexto del enfoque centrado en la persona expuesto por Rogers, pasaremos a revisar de donde nace y que significa para las empresas la denominación: “Mejores empresas para trabajar”.

Para Rogers, el cambio constructivo de la personalidad en el paciente durante la psicoterapia depende hipotéticamente de tres actitudes esenciales del terapeuta, que son más importantes que las cualidades profesionales, la orientación terapéutica o las técnicas de entrevista del terapeuta.

Su tesis es que existirán cambios en el paciente si existen en el terapeuta tres patrones de actitud y en el paciente una condición especial.

El primero; es cuando el psicoterapeuta es él mismo, cuando en la relación con el paciente él es genuino; se presenta sin “fachada”, o máscara y muestra abiertamente los sentimientos y las actitudes que en ese momento fluyen en él, a esto es a lo que Rogers define con el término de **“congruencia”**.

El segundo punto consiste en que cuando el terapeuta experimenta una actitud cálida, positiva y aceptante hacia la realidad del paciente, se facilita el cambio. Esto implica la disposición genuina por parte del terapeuta para que el paciente manifieste todos sus sentimientos durante la terapia. A esto es lo que denomina **“consideración positiva incondicional”**.

La tercera condición esencial para el cambio es que el terapeuta experimente una exacta comprensión empática del mundo interno del paciente; es decir, que sienta el mundo de significados privados y personales del paciente como si fuera el propio mundo, pero sin perder jamás la cualidad de “como si”. Esto es, **la empatía** esencial para el cambio terapéutico.

Para estas tres condiciones siempre tiene que estar presente la relación dialógica, así como determinadas condiciones personales y sociales como el respeto al ser humano, el no ejercer el poder sobre el otro, el compartir el poder dentro un clima de autenticidad en el que uno puede aprender del otro. Y como ya lo dijimos estas condiciones nos deben permitir que consigamos lograr el desarrollo favorable de la persona.

Para efectos del presente estudio nos centraremos en el concepto de congruencia que como lo vimos significa “autenticidad” “sinceridad con uno mismo”

La congruencia con uno mismo: Es lo que Rogers considera como madurez psíquica, aceptar los propios sentimientos, roles, fachadas y experimentarme a sí mismo para evolucionar.

La congruencia tiene 2 aspectos:

1. El aceptar los aspectos positivos y negativos (autoconocimiento)
2. Madurez e integridad psicológica

La congruencia en el aspecto terapéutico representa un aspecto fundamental. Rogers (1986, p.157) dice: “El crecimiento personal se facilita cuando el psicoterapeuta es el que él es, cuando en la relación con el paciente él es genuino, se presenta sin fachada o máscara y muestra abiertamente los sentimientos y las actitudes que en ese momento fluyen en él”.

Un individuo congruente es aquel que experimenta su vida psíquica y relación con el mundo exterior de manera armónica y está abierta a experiencias internas y externas.

1.1 ¿QUÉ ES EL INSTITUTO DE MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR?

El Instituto de Mejores Empresas para Trabajar empezó con un descubrimiento inesperado. En 1981, un editor de Nueva York le pidió a dos periodistas de negocio (Robert Levering y Milton Moskowitz) que escribieran un libro titulado *The 100 Best Companies to Work for in America* (Las 100 Mejores Empresas para Trabajar en Estados Unidos). Ambos aceptaron, aunque se mostraron escépticos de encontrar 100 empresas que reunieran los requisitos para aparecer en el libro. Empezaron una travesía que los llevaría a más de 25 años de investigación, de reconocimiento y de construcción de excelentes lugares de trabajo, que continúa hasta el día de hoy.

Lo que descubrieron fue una sorpresa: la clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo. Es así como las relaciones basadas en la confianza dejan de ser un factor secundario y se convierten en la clave para mejorar los resultados de negocio. La confianza es el tema central del libro de 1984 y de su escuela de 1988: *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good - And Most So Bad?* (Un excelente lugar de trabajo. ¿Qué hace que algunos empleadores sean tan buenos, y que tantos sean tan malos?).

Estas ideas condujeron a la creación de del Instituto de Mejores lugares para trabajar. Los líderes de muchas empresas del mundo adoptaron el modelo y la metodología del Instituto como una valiosa forma para medir y crear excelentes lugares de trabajo.

Hoy, este instituto se encuentra aliado a muchas de las organizaciones más innovadoras y exitosas en el mundo para crear, estudiar y reconocer a los excelentes lugares de trabajo. Anualmente, el Instituto trabaja con más de 5.500 organizaciones que representan a más de

10 millones de colaboradores alrededor del mundo. Los resultados de estas encuestas se publican en los medios de comunicación líderes a nivel mundial y alcanzan una audiencia de más de 25 millones de lectores ayudando a las organizaciones a transformarse en excelentes lugares de trabajo.

A través de varias investigaciones que el Instituto ha realizado con los líderes que integran estas tan famosas empresas “Mejores para trabajar”, se ha encontrado, que el líder tiene una participación preponderante en dichos resultados. Durante el año 2012, Raciél Sosa, Vicepresidente del Instituto realizó una investigación entrevistando a 50 de los líderes de las Mejores empresas para Trabajar quienes señalaron que para construir un excelente lugar para trabajar se debe encontrar un balance en el conflicto que existe entre varios binomios: responsabilidad-humildad, pasión-paciencia, y relaciones interpersonales-resultados. (Sosa, M.2012) Los grandes líderes no eligen entre una y otra; encuentran un balance entre ambas perspectivas, (Burchell, Robin, 2011).

En esa investigación se identificaron los siguientes tres balances que cada líder tiene que poseer para ser parte de una Mejor Empresa para Trabajar. (Sosa, M. 2012)

Me pareció bastante interesante el plasmar lo contenido en una plática que asistí sobre Liderazgo impartida por Raciél Sosa en donde se expusieron los balances que los líderes de las mejores empresas para trabajar deben de tener y me permito interconectarlos con los constructos del enfoque centrado en la persona expuestos por Carl Rogers:

El primer Balance: Responsabilidad y Humildad.

Los líderes de una compañía que pertenezca a una gran empresa para trabajar, entienden la importancia y la responsabilidad de que su actuación influye determinantemente en llevar a

la compañía como un mejor lugar para trabajar, pero también saben que esto no pueden hacerlo ellos solos, tienen que tener fuertes relaciones interpersonales con todas las áreas de la organización para que dicha situación pueda darse. Como líder, uno acepta su responsabilidad del rol dentro de la cultura, el líder es el parámetro modelo y constructor de la confianza, y la gente ve el comportamiento del líder y es su ejemplo a seguir (congruencia y empatía de Rogers).

Los líderes confían en una tendencia actualizante de los colaboradores para ser cada vez mejores, así como en las competencias que ellos mismos como dirigentes de la organización tienen para el desarrollo de todos.

El segundo Balance: Pasión y Paciencia.

Los líderes de una gran empresa para trabajar establecen toda prioridad estratégica en base al cuidado de “las personas” no descontando la estrategia, y saben que las relaciones interpersonales adecuadas toman tiempo en formarse. No importando su rol, los líderes de este tipo de compañías trabajan con pasión sabiendo que su trabajo ayuda al éxito de la compañía, pero la paciencia en la construcción constante de mejoramiento de la cultura y las tareas es otro de los principios fundamentales. (Consideración positiva incondicional, Rogers).

El Tercer Balance: colaboradores y resultados.

El líder necesita estar seguro que sus gerentes y colaboradores entiendan lo que es un balance: necesita personas con grandes capacidades para grandes resultados, pero también asegurar que se cree una cultura propia en el grupo de trabajo que le permita que todos juntos alcancen

los resultados. Si el líder se ocupa de su gente, su gente se ocupará de los resultados y de responder al equipo. (Plenitud y trascendencia), (Segrera, Mancillas, 1998).

De los balances antes expresados, la comunicación forma parte imprescindible del liderazgo óptimo para establecer niveles de confianza necesarios en un buen lugar para trabajar; para Rogers esta es la actitud más importante, tener una terapia “cara a cara”, en el caso del líder hablar con sus empleados de frente, mostrarse como es, retroalimentarlo, decirle lo que tiene que mejorar, ayudarlo a su equipo como modelo y ser congruente en todo momento lo cual motivará a su colaborador a tomar sus propios riesgos con el fin de llegar a ser él mismo y lograr por supuesto las metas en el trabajo; todo ello es factor muy importante para el establecimiento de lazos de confianza y empatía; “no se debe mostrar una apariencia o “fachada” ya que con esto solo haremos que la terapia se cubra de una máscara que no conduzca a una relación de YO-TU” (Buber,1994, p. 23).

El jefe que no se conoce a sí mismo no puede ser un buen líder, no conoce sus defectos y virtudes, y si no se conoce, ¿Cómo puede conocer a cada uno de sus seguidores? Es fundamental establecer canales de auto observación y reconocimiento de fortalezas y debilidades de los líderes que debe impulsar el área de Recursos Humanos para alcanzar el objetivo de ser un mejor lugar para trabajar.

1.2 DIMENSIONES A EVALUAR EN LA ENCUESTA DE MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR

Las dimensiones a evaluar en la encuesta de mejor lugar para trabajar son las siguientes:

CREDIBILIDAD –



Como el empleado percibe sus superiores (y a la empresa), compuesta por:

1. Comunicación:
 - a. Genera información completa y transparente de la empresa a los colaboradores.
 - b. Incentiva la accesibilidad de los directivos.
2. Capacidad:
 - a. Desarrolla la competencia de los líderes en su visión y manejo del negocio y la coordinación de los colaboradores.
3. Integridad: Asegura la confiabilidad y consistencia de los directivos y el manejo ético del negocio.

RESPETO –



Como el empleado piensa que es visto por sus superiores:

1. Apoyo profesional:
 - a. Desarrolla las habilidades profesionales de los colaboradores. Provee equipos y recursos para su trabajo.
 - b. Reconoce el buen desempeño y logro de metas.

2. Colaboración:

- a. Incentiva a directivos a aceptar y responder a ideas y sugerencias de los colaboradores. Los involucra en decisiones que afectan su trabajo.

3. Valoración del individuo:

- a. Equilibra la vida profesional y personal. Estimula la consideración del ser humano.
- b. Instalaciones físicas seguras y adecuadas para el trabajo. Ambiente emocionalmente saludable.

IMPARCIALIDAD-



Ausencia de discriminación, justicia, reglas claras

1. Equidad:

- a. Establece el equilibrio entre la compensación y el trabajo.
- b. Asegura el buen trato sin importar la posición.

2. Imparcialidad:

- a. Asegura la ausencia de favoritismos y “politiquería” como medios para obtener ventajas.

3. Justicia:

- a. Asegura la ausencia de discriminación.

- b. Establece la existencia de mecanismos de apelación, recepción y resolución de quejas y consultas.

ORGULLO –

Valor del trabajo, imagen de la compañía en la comunidad

1. Orgullo del trabajo:
 - a. Genera el sentimiento de que el trabajo realizado tiene un significado especial y adiciona valor a la empresa.
2. Orgullo de equipo:
 - a. Incentiva logros de equipo. Crea un ambiente de orgullo por la contribución de los integrantes de un equipo a metas y objetivos.
3. Orgullo de la empresa:
 - a. Desarrolla la imagen de la empresa frente a sus colaboradores.
Impulsa la contribución a la comunidad.

COMPAÑERISMO-



Sentimiento de familia y de equipo

1. Cercanía:
 - a. Crea un ambiente amigable y divertido para trabajar.
 - b. Estimula la realización de eventos por cumplimiento de metas, cumpleaños y otras ocasiones especiales.
2. Hospitalidad:
 - a. Programas de inducción. Prácticas de bienvenida.
3. Sentido de comunidad:
 - a. Incentiva el sentimiento de familia y de pertenencia al grupo.

Como se puede percibir en las 5 dimensiones descritas por la encuesta (credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo), la comunicación representa un factor clave para la comprensión de los colaboradores y líderes así como para el alcance de grandes objetivos organizacionales.

La comunicación dentro de la empresa siempre ha sido una herramienta estratégica de trabajo para la creación y mantenimiento de buenas relaciones interpersonales, hoy en día los altos directivos ven la comunicación como el motor que impulsa el buen funcionamiento de la organización y permite que se alcancen con éxito los objetivos, pero es importante la correcta

definición y el diseño de planes, objetivos, programas, medios y acciones para alcanzar una comunicación eficaz en todos los niveles de la estructura, cabe resaltar que se necesita del compromiso, responsabilidad y el trabajo constante por parte de todos los integrantes de la organización, pero principalmente impulsada por los líderes.

Para el presente estudio de caso podemos definir la comunicación como: “el proceso que permite interactuar con las personas a través de mensajes, ideas, pensamientos, necesidades y significados con el fin de mantener una relación activa e influir en las conductas, comportamientos y actitudes en los demás”. (Rico, 2016, p.4).

La comunicación humana, comprende la transferencia e intercambio de mensajes, deseos, ideas y conocimientos que permite la construcción de la vida social, posibilitando el desarrollo personal, la interacción y la capacidad de persuadir este proceso, este proceso se manifiesta en los niveles de comunicaciones interpersonales, grupales y organizacionales. (Martelo y Calero, 2013, p.34).

1.3. JUSTIFICACIÓN

Los líderes son una pieza clave en el escenario organizacional debido al grado de influencia que tienen en la cultura laboral, así como en la forma en que los colaboradores interpretan los eventos organizacionales.

El liderazgo implica mucho más que “administrar personas”, se ha convertido en una ventaja competitiva de las organizaciones y un factor clave para el cumplimiento de la estrategia del negocio. Los líderes hoy en día se han visto obligados a responder y adaptarse a los cambios constantes en la dinámica laboral, enfrentando retos importantes; desde ser capaces de manejar el presente para poder construir y moldear el futuro de las organizaciones

enfrentando riesgos y gestionar el desempeño y potencial de los integrantes de sus equipos de trabajo. Es por esto mismo que la complejidad del rol de los líderes es cada vez mayor; su labor debe ser global e innovadora, teniendo la habilidad de transmitir la visión organizacional e inspirar a sus colaboradores.

A partir del año 2005, el consejo de administración de la empresa tecnológico-financiera de la que hablamos, propuso generar una ventaja competitiva difícil de igualar a través de la creación y mantenimiento de una cultura organizacional que permitiera atraer y retener al personal sumamente especializado que la compone. Sin embargo habían sido casi nulos los intentos por tener un resultado favorable en la encuesta de mejores lugares para trabajar.

En el año 2010, la empresa contrató a una empresa consultora de la cual yo formaba parte para realizar un análisis del por qué no se podía avanzar en este tema encontrándose que hasta ese momento se habían implementado iniciativas aisladas sin un plan de acción integral, un cambio planificado, un enfoque sistemático orientado a desarrollar en los colaboradores las habilidades y conocimientos que les permitieran crear valor para ellos mismos y para la organización. Se organizaron 11 grupos de foco, cada uno integrado por 15 personas logrando obtener los resultados de todas las áreas de la organización, se implementaron acciones, logrando el ranqueo inmediato como una de las mejores empresas para trabajar.

Los resultados más significativos de estos grupos de foco realizados en el 2010 por una servidora los podemos dividir en el siguiente diagrama para alcanzar prontamente los objetivos:



A continuación describiré el plan de trabajo que se tuvo en cada uno de los proyectos:

Nota: se omitieron los costos por razones confidenciales.

Proyectos de vinculación

Actividad	Descripción	Fecha	Costos
Reunión de presentación de resultados de Focus Groups	Revisión de Resultados y proyectos para presentación a Dirección General	feb-19	
Proyecto Pasaporte	Crear un viaje de aprendizaje, donde se vaya conociendo y reconociendo las actividades que realiza cada una de las áreas de la organización	Bimestral	
Mejora de calidad de vida en el trabajo	Análisis y ejecución del mejor proyecto considerando: -Horarios de trabajo -Carga de trabajo -Retardos y faltas -Código de vestimenta	30 días para arrancar	
Torneo de Boliche	Llevar a cabo el torneo de boliche para procurar la integración y vinculación de los colaboradores	31 días para arrancar	

Corporativos

Actividad	Descripción	Fecha	Costos
Evento Macro día de la organización	Evento para alinear a toda la organización iniciando como un día diferente de trabajo. Se generará un involucramiento total	Marzo	
Sueldos y beneficios	Proyecto de revisión y benchmark de sueldos y beneficios a empleados así como políticas de incremento	Abril-Mayo	
Comunicación Staff y Director General	Eventos: -¿Cómo vamos?: Resultados del negocio, planes estratégicos y estatus del clima laboral -Trabajando con mi director, sesión de 2 hrs para conversar con el director de área sobre proyectos de mejora	Junta Trimestral	
Inducción al puesto	Proceso de automatización y estandarización de los elementos básicos para inducir a la empresa y al puesto (e-learning y programa)	60 días para liberar el proyecto	

Corporativos

Actividad	Descripción	Fecha	Costos
Programa de Reconocimiento	Reconocimiento de los líderes para sus colaboradores que realicen bien sus labores	Marzo	
Job Posting	Publicar vacantes internamente y evaluar a candidatos a través de una aplicación web	Mayo	
Plan de sucesión	Identificación de puestos y personas críticas dentro de la organización, definición de sus sucesores y definición de su plan de desarrollo (plataforma web)	60 días para arrancar	
Plan de carrera	Aseguramiento de que las capacidades de la gente crezcan y están en un nivel que sea diferenciador del mercado	Junio	
Programa "trabajando juntos"	Conocer y reafirmar los valores, procesos éticos y lineamientos corporativos de los empleados dentro de la compañía. Trabajando con la gente 1 valor cada 2 meses	Abril	
Revisión de políticas de Recursos Humanos	Revisión y actualización de políticas de Capital Humano	Febrero-Junio	
Evaluación del clima organizacional	Medición del avance en los indicadores de mejor empresa para trabajar, a través de una encuesta interna a todos los colaboradores	Julio	

Liderazgo

Actividad	Descripción	Fecha	Costos
Sesiones de coaching a ejecutivos	Líderes y ejecutivos de toda la organización	Febrero-Julio	
Sesión de trabajo Desarrollando a lo líderes de la empresa	2 días de trabajo en casos de negocio, alineación de la estrategia, rediseño y desarrollo de productos y procesos	Junio Septiembre	

A partir de ese momento, hemos logrado el galardón de Mejor empresa para Trabajar, sin embargo, todavía hay mucho por hacer, encontrando que uno de los factores claves para ello es la mejora de la comunicación de los líderes hacia los subordinados mejorando de esta manera las relaciones interpersonales.

1.3.1 PERTINENCIA DEL TRABAJO:

El enfoque a resultados muchas veces hace que los colaboradores y sus líderes pierdan de vista el significado del propio trabajo. Cada día miles de personas se levantan para llegar a sus labores enfrentándose a circunstancias adversas, sin haber encontrado el verdadero significado de su labor y sin comprender realmente la importancia de su esfuerzo en el logro de sus objetivos personales y profesionales.

Un trabajo tiene un significado más allá de la acción que trae consigo una remuneración económica.

Pero, ¿qué significa el Trabajo con sentido para algunos autores importantes?

Por simple y básico que sea un trabajo o una tarea, aunque sea repetitiva y monótona es necesario que la persona que la lleva a cabo sepa el “para qué” la hace. Nietzsche dice: “El que tiene un para qué vivir puede soportar casi cualquier como” (Gómez del Campo, J., 2013)

Para Víctor Frankl es una oportunidad para autor realizarse y para ser feliz: “mientras los valores creadores o su realización ocupan el primer plano en la misión de la vida del hombre, el campo de su realización concreta, coincide, en general, con el del trabajo profesional. El trabajo puede representar, en particular, el espacio en que el individuo se enlaza con la comunidad, colaborando con ello su sentido y su valor. Sin embargo, este sentido y ese valor

corresponden a cada caso, a la obra (como una obra en función de la comunidad) y no a la profesión concreta en cuanto tal. No es, por tanto, una profesión determinada la que da al hombre la posibilidad de realizarse: En este sentido, podemos decir que ninguna profesión hace al hombre feliz. Cuando la profesión concreta que se ejerce no produce en el hombre un sentimiento de satisfacción, no debe culparse de ello a la profesión, sino al hombre mismo. No es la profesión de que por sí la que hace a quien la ejerce irremplazable e insustituible; le da, simplemente la posibilidad de ello” (Frankl, V., 1991, Pág.171-172).

Más allá de las recompensas extrínsecas, las personas trabajan para alcanzar motivaciones intrínsecas así como sus objetivos personales, organizacionales así como para hacer la diferencia en el mundo; es decir para lograr trascender. Tiene que ver con tener la posibilidad de contribuir a los demás y al perseguir un objetivo superior. El trabajo enriquece la vida de las personas al darle un sentido especial y hace que sientan orgullo por su trabajo así como de lo que pueden lograr a través de él; de igual manera da un sentido de pertenencia hacia la organización y refuerza el compromiso organizacional.

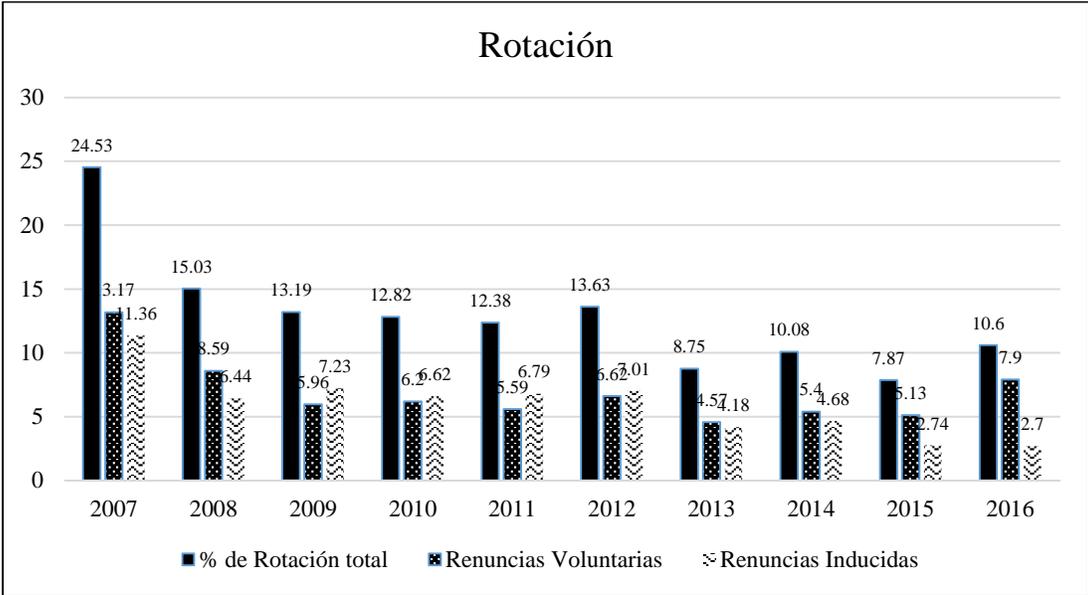
Todo lo anterior no solo otorga resultados positivos a los colaboradores, sino también a la organización, ya que los empleados se sienten más motivados y elevan el desempeño logrando que la empresa sea mucho más productiva y rentable, así como se disminuyan los índices de rotación de personal altamente especializado que se puede encontrar en empresas como la del presente estudio.

El desarrollo de ambientes de trabajo agradables, acompañado de líderes que se conviertan de una u otra manera no solo en jefes sino en mentores de sus subordinados manejando una buena comunicación con ellos que incremente su confianza podrá generar ambientes

laborales de mayor innovación y desarrollo que incrementen la productividad de la compañía así como los resultados de la encuesta de mejor lugar para trabajar.

1.4. ANÁLISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

Cada vez es más difícil retener empleados del sector tecnológico-financiero que conciben el trabajar en lugares que los desarrollen, llenen sus expectativas de vida y logren un equilibrio económico así como de calidad de vida. En la empresa mencionada, durante el 2007 los índices de rotación de personal alcanzaban un 24.50% total anual como se muestra en la siguiente gráfica (sumando la rotación voluntaria e inducida):



Gráfica 1. Rotación de personal

A través de las estrategias implementadas por el área de Recursos Humanos en conjunto con los líderes organizacionales desde el año 2008, estos índices fueron disminuyendo a través de los años, encontrando que temas de costos como el reclutamiento y selección así como la capacitación de personal que es tan delicado en empresas de esta naturaleza se han afianzado para lograr una mayor estabilidad en sentido productivo y de arraigo de personal, cumpliendo

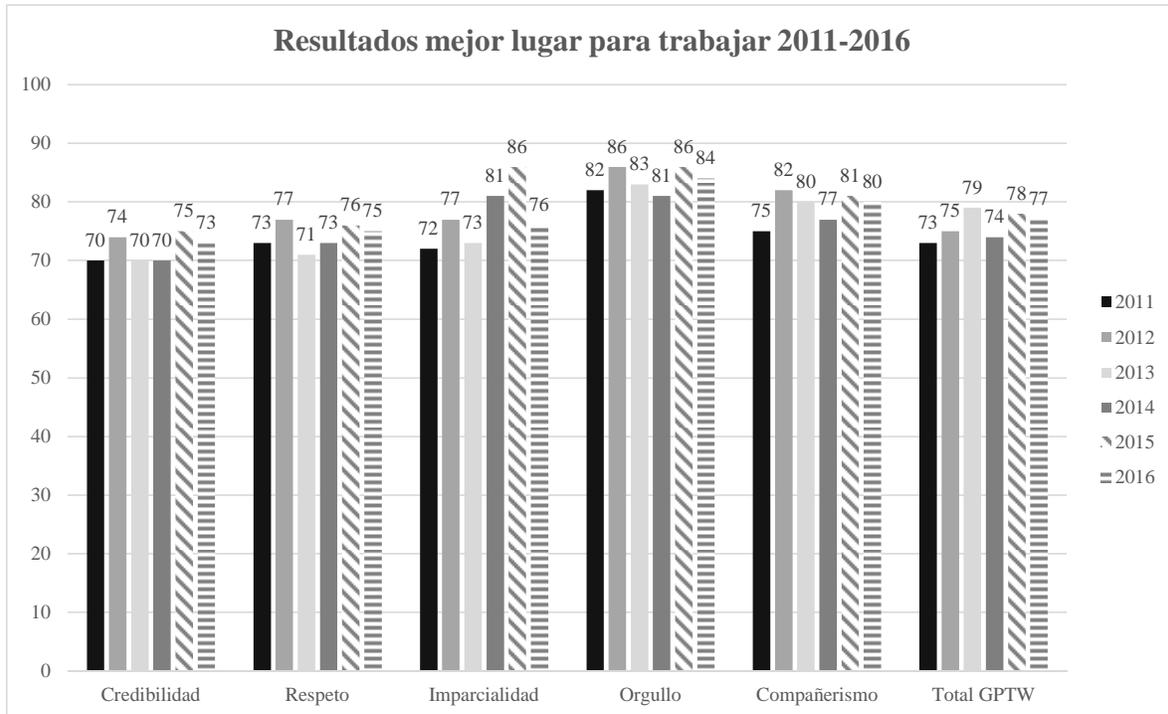
a la vez con estrategias marcadas para la dirección general por el consejo de administración. Además de ello, a partir del año 2010 la compañía consiguió ser parte del Galardón de Grandes empresas para trabajar en el ranking de 50-500 colaboradores sostenido hasta la fecha.

Sin embargo es preocupante que el cierre del año 2016 la rotación voluntaria fue de 7.09% y la inducida de 2.70% encontrándose una fuga de talento que en conjunto con los resultados de la encuesta 2016 proporcionan un tema para atención inmediata del área de Recursos Humanos.

A través de las siguientes gráficas se puede verificar las variaciones obtenidas en los resultados de la encuesta de mejor lugar para trabajar en la empresa tecnológica financiera:

Galardones	Lugar en 2016	Lugar en 2015	Lugar en 2014	Lugar en 2013	Lugar en 2012	Lugar en 2011
Mejores Empresas para trabajar en México	40	51	36	39	25	46
Sector Financiero	6	11	7	15	N/A	N/A
Equidad de Género/Diversidad e Inclusión	54	55	44	72	55	N/A

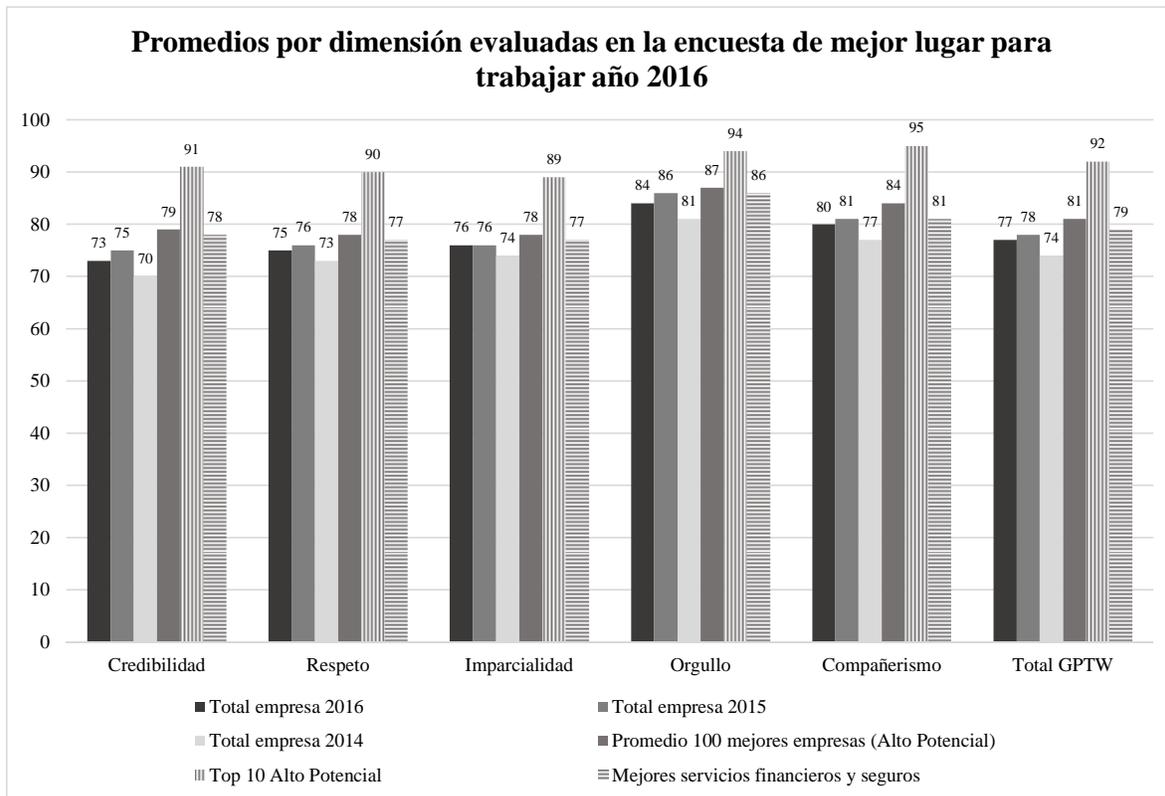
Todo lo anterior se puede ver reflejado en los resultados que se muestran a continuación en cada una de las dimensiones evaluadas por el instituto de mejores empresas para trabajar:



Grafica 2. Resultados de encuesta 2011-2016

En esta gráfica se observa que la dimensión de credibilidad, la cual está compuesta por los rubros de: **Comunicación, capacidad e integridad de los líderes**, ha sido año con año la que menor incremento ha tenido en comparación con las otras dimensiones; durante la encuesta 2016 el rubro con menor puntaje, 73%, lo obtuvo el área de Credibilidad siguiéndola por Respeto con 75% que básicamente están basadas en comunicación. También podemos observar que el rubro de Orgullo es el mejor situado obteniendo resultados arriba del 80% que para índices de la encuesta son de excelencia.

El promedio por dimensión se puede observar a continuación:



Gráfica 3. Promedios por dimensión

La tarea del presente estudio de caso será el reforzar aquellas áreas de oportunidad de mejora que tienen los resultados de Credibilidad y Respeto, puesto que son las dos dimensiones más bajas. Obteniendo los resultados de las preguntas de la encuesta se observan como debilidades las áreas a trabajar así como las fortalezas que tienen dichas dimensiones para mantener, a la empresa tecnológica financiera siendo parte de un mejor lugar para trabajar. La apuesta será motivar a los líderes y enseñarles a modular sus comportamientos en las debilidades a fin de que los resultados en la encuesta 2017 sean mucho más positivos.

Credibilidad

Empresa Tecnológica financiera	Total empresa 2016	Total empresa 2015	Total empresa 2014	Promedio 100 mejores alto potencial	TOP 10 Alto potencial	Mejores Servicios Financieros & Seguros 2016
Los jefes me mantienen informado acerca de asuntos y cambios importantes	60%	67%	59%	71%	85%	72%
Los jefes comunican claramente sus expectativas	65%	70%	66%	76%	88%	75%
Puedo hacer a los jefes cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara	72%	76%	70%	82%	91%	80%
Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos	67%	68%	66%	81%	93%	77%
Los jefes manejan el negocio de forma competente	83%	82%	80%	87%	95%	85%
Los jefes contratan gente de acuerdo a la cultura de la empresa	77%	75%	72%	78%	91%	76%
Los jefes asignan y coordinan bien al personal	68%	69%	63%	74%	88%	72%
Los jefes confían que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente	78%	77%	70%	82%	95%	79%
Aquí a la gente se la da poder de decisión sobre de su trabajo	65%	82%	73%	85%	94%	83%
Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo	80%	79%	73%	84%	94%	82%
Los jefes cumplen sus promesas	69%	73%	68%	74%	86%	73%
Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones	69%	66%	62%	75%	88%	72%
Creo que la empresa despediría a las personas como última opción	80%	80%	75%	76%	89%	74%
Los jefes dirigen el negocio de una manera honesta y ética	88%	88%	83%	88%	96%	87%

■ Debilidades
■ Fortalezas

Respeto

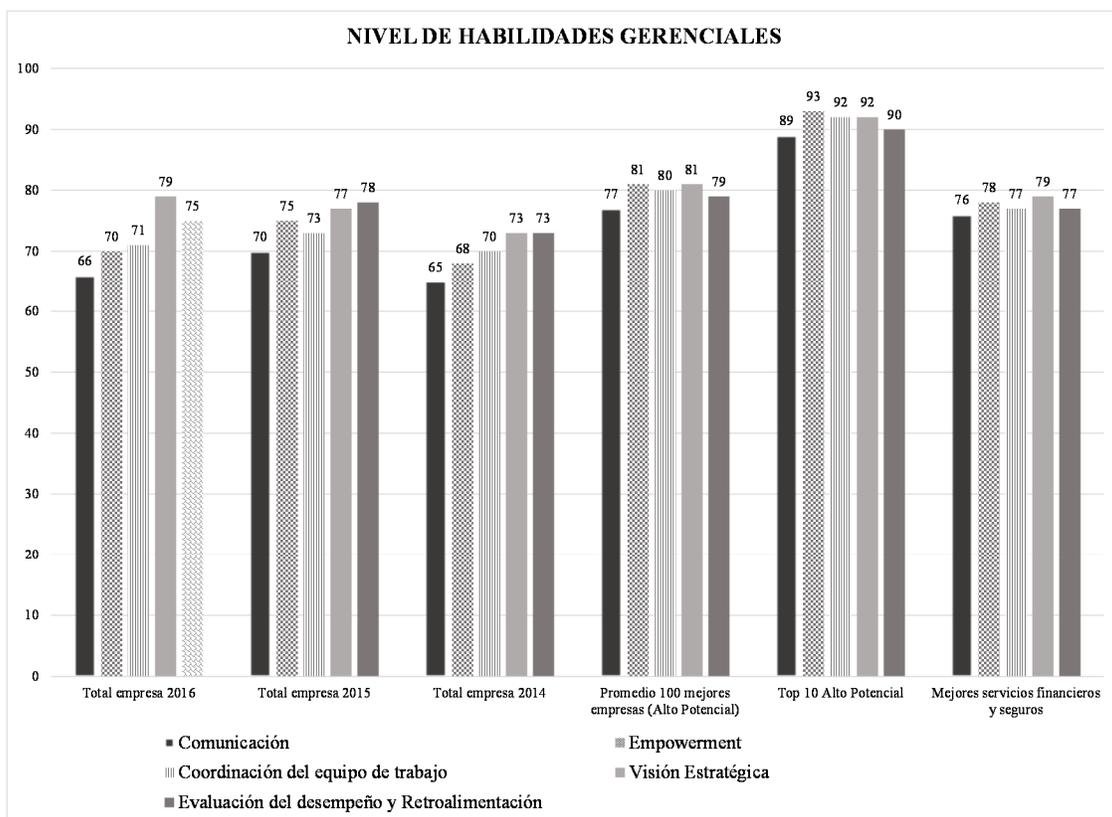
Empresa Tecnológica financiera	Total empresa 2016	Total empresa 2015	Total empresa 2014	Promedio 100 mejores alto potencial	TOP 10 Alto potencial	Mejores Servicios Financieros & Seguros 2016
Me ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento profesional	70%	66%	64%	76%	89%	74%
Me dan recursos y herramientas necesarias para hacer mi trabajo	75%	87%	80%	85%	94%	85%
Los jefes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra	65%	67%	59%	72%	87%	70%
Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo	66%	65%	61%	76%	90%	73%
Los jefes fomentan y responden genuinamente a nuestras sugerencias e ideas	66%	66%	64%	75%	91%	74%
Los jefes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente laboral	60%	66%	58%	63%	81%	63%
Este es un lugar físicamente seguro en donde trabajar	95%	97%	95%	90%	92%	90%
Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar	79%	81%	76%	83%	94%	80%
Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo	91%	89%	88%	87%	93%	87%
Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo	76%	80%	79%	82%	92%	77%
A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal	78%	78%	79%	74%	89%	73%
Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado	70%	70%	61%	76%	90%	74%
Tenemos beneficios especiales y únicos en esta empresa	82%	83%	83%	76%	92%	79%

■ Debilidades
■ Fortalezas

En los resultados de la encuesta también podemos encontrar las diversas competencias que los líderes de las mejores empresas para trabajar deben poseer, dichas competencias son:

1. Comunicación
2. Coordinación del equipo de trabajo
3. Evaluación del desempeño y retroalimentación
4. Empowerment
5. Visión Estratégica

A nivel gerencial y directivo se observa claramente que la competencia de comunicación es la que menos se desarrolló:



Gráfica 4. Habilidades Gerenciales.

Es por todo lo expuesto que el presente estudio de caso pretende reforzar mediante un taller elaborado para los líderes de la empresa la competencia de “Comunicación” para afianzar las relaciones interpersonales con la finalidad de fortalecer los lazos de confianza y promover el desarrollo individual así como organizacional logrando mayores resultados en la encuesta de mejor lugar para trabajar.

1.5 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL: Distinguir si con la implementación de un nuevo modelo de comunicación el líder y sus subordinados fortalecen los resultados de la encuesta de Mejores Empresas para Trabajar en una empresa tecnológica financiera basado en la Teoría de las Relaciones interpersonales de Rogers.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Comprender un nuevo modelo de comunicación por parte de los líderes para fortalecer los resultados en la encuesta de las mejores empresas para trabajar 2017.
- b) Aplicar lo aprendido en el taller de comunicación, con la finalidad de mejorar el ambiente laboral a través del perfeccionamiento de la competencia de comunicación.
- c) Generar la oportunidad de reflexionar críticamente acerca de la identidad y compromiso de los líderes en su labor de supervisión y orientación sus colaboradores.

1.6. HIPÓTESIS:

Una efectiva comunicación entre los líderes y sus colaboradores influye de manera positiva en la generación de un ambiente laboral sano dentro de una empresa tecnológico-financiera acrecentando los resultados obtenidos en la encuesta de mejores empresas para trabajar.

1.7. PREGUNTA DE INVESTIGACION:

¿Cómo influye la mejora de la comunicación entre los líderes y sus subordinados para contar con un Mejor lugar para trabajar?

2. PROPÓSITO O FUNDAMENTACIÓN-MARCO TEORICO:

En las organizaciones de hoy en día, es relativamente nuevo, llamar "gestión del talento" a "la gestión de personal" y un enfoque en el capital humano ha sido la práctica de las últimas dos décadas. Este enfoque ha desatado una ventaja competitiva en los negocios.

Las organizaciones deben facilitar en los líderes o jefes actitudes basadas en la Empatía, Consideración Positiva Incondicional y Congruencia. Estas actitudes permiten a los colaboradores sentirse reconocidos, apreciados y valiosos. La facilitación del afecto positivo, propicia el mejoramiento de la calidad de las decisiones, relaciones, creatividad, persistencia en las metas y mejora la ciudadanía organizacional en el equipo de trabajo. Los mejores seres humanos necesitan una buena sociedad en la cual desarrollarse. Un líder centrado en la persona, propiciará los más altos índices de productividad, a su vez, genera una actitud orientada a resultados (Robbins, 2013; Luthans, 2012; Maslow, 1994).

El enfoque centrado en la persona o la psicoterapia autodirigida, se basa en la obra de Carl Rogers (Rogers, 1951) del cual resalta un continuo empeño en el camino de la libertad y de la liberación de las fuerzas del ser humano como motor de la actualización de sus potencialidades a partir de la confianza y el respeto a la persona.

Enmarcada dentro de la llamada “tercera fuerza”, la psicoterapia “Rogeriana” es el enfoque que mayor influencia ejerce actualmente sobre los psicoterapeutas y consejeros norteamericanos, aún por encima de la terapia racional emotiva de Albert Ellis y del psicoanálisis freudiano (Rogers, 1972).

La influencia que tuvo Carl Rogers fue de las corrientes existencialistas, la fenomenología y psicología, de donde adquirió una actitud de confianza en la capacidad del ser humano en actuar libremente y decidir sobre su propio futuro.

En la obra de Rogers nos presenta una teoría sobre la persona o la personalidad, parte de ciertas hipótesis de trabajo. Lafarga (1986) las sintetiza de la siguiente manera:

- a) El proceso terapéutico está fundamentalmente motivado por el impulso de la persona hacia el crecimiento, la salud y la adaptación. La psicoterapia consiste en liberar a la persona de los elementos que obstaculizan su desarrollo normal.
- b) Este proceso está más vinculado a la expresión y clarificación de los sentimientos que a la comprensión intelectual de la experiencia.
- c) La comprensión de las circunstancias del presente inmediato de la persona es más importante que su pasado.
- d) La experiencia de la relación terapéutica, y no la conceptualización de ésta, es el elemento determinante del crecimiento en el proceso psicoterapéutico.

Sin embargo, la hipótesis central de la propuesta de Rogers, es la de que “el individuo tiene la capacidad suficiente para manejar en forma constructiva todos los aspectos de su vida que potencialmente pueden ser reconocidos en la conciencia”. (Rogers, 1972).

Para el enfoque centrado en la persona el individuo se ha visto siempre desde su contexto sociocultural e histórico. Por ello, y en contra de algunas opiniones, la consideración dinámica o constructiva de la tendencia actualizante está en correspondencia con la existencia de una condición central de tipo relacional o social: la aceptación de dicho potencial manifestada por la existencia de un espacio de libertad de crecimiento como una comprensión empática, unas condiciones favorables al aprendizaje significativo, un espacio para el encuentro y el intercambio interpersonal libre y creativo.

Rogers asume que en todo ser humano hay una tendencia innata a la actualización, esto es, al desarrollo y a la superación constante, si se encuentran presentes las condiciones adecuadas; que es algo similar que propone Maslow al hablar de la autorrealización.

La raíz de este planteamiento es que la persona cambia, y esta persona que cambia es descrita como un ser capaz de comprenderse y de reaccionar libre y responsablemente a lo largo del desarrollo de su existencia y este desarrollo será, como ya se mencionó, positivo si se encuentra en ciertas condiciones ambientales favorables creadas por una relación interpersonal.

Rogers dice que el hombre es positivo por naturaleza, y por ello requiere de respeto absoluto, especialmente en cuanto a sus aspiraciones de superación.

Rogers considera a la persona como un todo –organismo-organizado, dinámico y abierto, en la que existe un deseo de estabilidad, de coherencia y deseo de unidad y orden. Este

organismo, dice, está constantemente en movimiento hacia niveles superiores de conciencia y de realización. Para la realización de este desarrollo dispone de un potencial organísmico como una tendencia a la autorrealización y autoperfeccionamiento. Una tendencia direccional constructiva.

Todo proceso determina un sistema fluido cambiante, en el que la relación de ayuda va a permitir que el organismo encuentre un clima adecuado para que la persona sea capaz de percibir su experiencia, ser más ella misma, posibilitándose, de esta forma, aquel proceso de crecimiento que Rogers ha encontrado experimentalmente en sus clientes en la relación psicoterapéutica.

Se trata de establecer un clima organizacional orientado a que la persona se pueda encontrar consigo misma y así pueda desarrollar sus potencialidades inherentes. Es decir, el profesional que establece esa relación de ayuda por un lado y la tendencia actualizante del individuo por otro llevan a la persona total a su desarrollo integral.

Rogers le da verdadera importancia al paciente o cliente, como antes era usado, y la consideración positiva incondicional y el respeto que se le tiene cobran igual importancia, se les considera factores que favorecen u obstaculizan la adquisición del enfoque centrado en la persona. Aceptación y respeto deben estar enraizados en la personalidad del terapeuta, formar parte esencial de su ser, y ello pasa, antes que nada, por aceptarse a sí mismos.

Se puede decir, entonces, que el ser humano puede, si se le presentan las condiciones adecuadas, desarrollarse o actualizarse, ampliar sus capacidades y ser consciente de lo que experimenta a fin de poder autocontrolarse. “no se puede manejar eficazmente lo que no se percibe conscientemente”, propone Rogers, de ahí la necesidad de ampliar el concepto de sí

mismo del paciente, su “self”, y de incluir en él, el todo (o casi todo) lo que vivencia. Pero no se pretende hacerlo actuando sobre él sino, como dice Kinget, “acompañándolo” en la experiencia, brindándole las condiciones requeridas y dándole seguridad (Rogers y Kinget, 1971).

2.1 LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

En la relación humana, el tema de la comunicación funge un papel fundamental para el desarrollo de los individuos que participan en ella, las características esenciales del lenguaje de la comunicación terapéutica ha sido estudiada por varios autores dentro de los cuales podemos encontrar a Paul Watzlawick, quien ha investigado que diversos aspectos de la vida y la experiencia humanas afloran mediante el lenguaje de zonas profundas de nuestra mente convirtiéndose posteriormente en la conversación de la razón y de la conciencia. Según Watzlawick, es este oscuro y, a menudo, extravagante lenguaje el que ofrece la llave hacia aquellas zonas en las que verdaderamente puede producirse un lenguaje terapéutico.

Hablando sobre la comunicación en el ámbito corporativo entre jefe y subordinado, la comunicación representa la llave de la empatía, la consecución de objetivos y tareas diariamente puesto que si no existe un lenguaje comprensible y claro, así como la comprensión del líder sobre los momentos, personalidades, cultura organizacional así como los condiciones necesarias de las mejores empresas para trabajar, en donde la comunicación juega uno de los papeles más importantes para el desarrollo personal y organizacional, el líder necesita contar con una capacidad comunicativa funcional que le permita mediante la escucha y el entendimiento así como un lenguaje comprensible por el empleado fortalecer los ámbitos laborales haciendo más agradable el Desarrollo Organizacional.

Según Watzlawick, es imposible no comunicarse: todo comportamiento es una forma de comunicación. Como no existe forma contraria al comportamiento, tampoco existe la no comunicación.

Toda comunicación tiene un “nivel de contenido” y un “nivel de relación”, de tal manera que el último clasifica al primero, y es por tanto, una *metacomunicación*: Esto significa que toda comunicación tiene, además del significado de las palabras, más información sobre cómo quiere ser entendido quien habla, y como la persona receptora va a entender el mensaje recibido; por ende, se visualiza como el primero ente de comunicación ve su relación con el receptor de la información. Por ejemplo, el comunicador dice: “con mucho cuidado”. El “nivel de contenido” en este caso podría ser evitar que pase algo malo y el “nivel de relación” sería de amistad-paternalista.

Continúa diciendo que la naturaleza de una relación depende de la gradación que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales entre ellos: tanto el emisor como el receptor de la comunicación estructuran el flujo de la comunicación de diferente forma y, así interpretan su propio comportamiento como mera reacción ante el otro. Cada uno cree que la conducta del otro es la causa de su propia conducta, cuando lo cierto es que la comunicación humana no puede reducirse a un sencillo juego de causa-efecto, sino que es un proceso cíclico, en el que cada parte contribuye a la continuidad (o modulación) del intercambio.

La comunicación humana implica dos modalidades: la digital (verbal) y la analógica (no verbal): la comunicación no implica simplemente las palabras habladas (comunicación digital: lo que se dice); también es importante la comunicación no verbal (o comunicación analógica: cómo se dice), lo que se refleja en la corporalidad que utilizó al momento de comunicarse, las señas que se hacen, la mirada que se utilizó, etc.

Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios: si la relación de las personas comunicantes está basada en intercambios igualitarios, es decir, tienden a igualar su conducta recíproca, se tratará de iguales condiciones entre los individuos que se comunican (amigos, hermanos, etc.) en antítesis con una relación complementaria en la que se presenta un tipo de autoridad como puede ser el del Líder-subordinado, donde por obvias circunstancias, la comunicación no se tornará de igual manera.

Para Watzlawick:

La Comunicación fracasa entre individuos

Los fracasos en la comunicación entre individuos se presentan, cuando:

- Estos se comunican en un código distinto
- El código en el que transmite el mensaje ha sido alterado dentro del canal.
- Existe una falsa interpretación de la situación.
- Se confunde el nivel de relación por el nivel de contenido.
- Existe una mala puntuación en la secuencia de los hechos.
- La comunicación digital no concuerda con la comunicación analógica.

La Comunicación exitosa entre individuos

La comunicación entre individuos es buena cuando:

- El código del mensaje es correcto.
- Se evitan alteraciones en el código dentro del canal.
- Se toma en cuenta la situación del receptor.

- Se analiza el cuadro en el que se encuentra la comunicación.
- La puntuación en la secuencia de los hechos está bien definida.
- La comunicación digital concuerda con la comunicación analógica.
- El comunicador tiene su receptor.

2.2 LA ESCUCHA ACTIVA CLAVE DE LA COMUNICACIÓN

La escucha activa es un proceso clave para favorecer relaciones interpersonales sanas. Implica atender al otro, no sólo de manera auditiva, sino involucrando todos el ser para poder asegurar un completo entendimiento del mensaje que se nos transmite y pueda llevarse a cabo una comunicación efectiva. En el ámbito laboral es uno de los factores clave para generar credibilidad en los líderes y en los lugares de trabajo y por consiguiente, para que las organizaciones logren exceder sus objetivos organizacionales, así como en el mundo experiencial del colaborador. Cuando un empleado no se siente escuchado, genera en él un sentido de poco aprecio y valoración lo cual puede afectar su compromiso y sentido de pertenencia.

Para las mejores empresas para trabajar se trata de una competencia cultural que, a nivel líderes implica ser accesible con las personas al darles la oportunidad de preguntar, proponer sugerencias y expresar inquietudes. Puede considerarse como una competencia sencilla, sin embargo, en muchas ocasiones los líderes pueden encontrar problemas en la comunicación con los colaboradores a su cargo o incluso con los mismos jefes por no tener desarrollada la habilidad de escucha o limitarse meramente a transmitir información sin asegurarse que el ciclo de la comunicación se lleve a cabo de manera completa.

Es por esto que es importante que las organizaciones le den un peso importante a desarrollar en los líderes la habilidad de saber escuchar y tener la suficiente apertura con los demás, así generar accesibilidad y círculos virtuosos de comunicación. Con esto los líderes generan mayor confianza con los colaboradores así como también una herramienta importante en el momento de retroalimentarlos en términos de su desempeño, aclarando dudas, enriqueciendo el trabajo y creando mayor sentido de lealtad.

Es importante considerar la comunicación no verbal que refleja el líder en el momento de escuchar, demostrando actitudes genuinas de escucha en un ambiente donde los colaboradores puedan sentir la libertad de expresarse, brindándoles tiempo suficiente sin distracciones que puedan representar un bloqueo de comunicación, se sabe, que las ocupaciones diarias mantienen sumamente ocupados a los jefes sin embargo, cuando el colaborador solicita un espacio de escucha debe darse sin condiciones. Esto se traduce en un ejercicio de empatía hacia el colaborador, hacia sus necesidades y sus expectativas.

Escuchar de manera genuina a los colaboradores representa un medio esencial para crear un vínculo cercano con ellos y hacerles ver que se les valora la experiencia y los conocimientos. Esto hace que se generen relaciones interpersonales sanas, basadas en la confianza y generando en ellos un sentido de lealtad, además hace que los empleados se sientan cómodos en su entorno laboral entregando su mayor esfuerzo en sus actividades diarias.

Teniendo líderes que cuenten con una escucha abierta y activa, cuando existen épocas difíciles en la organización se evitan rumores por dudas, temores, inquietudes, puesto que los colaboradores comprenden que es lo que sucede, la comunicación es abierta y sincera y se genera seguridad y certidumbre.

La habilidad de escucha en los líderes debe ser un rasgo característico de personalidad en los participantes de las mejores empresas para trabajar a fin de lograr espacios de diálogo respetuosos y abiertos que se mantengan a la vanguardia de la innovación y desarrollo de los seres humanos.

2.3 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR.

Las mejores empresas para trabajar se construyen día a día a través de las relaciones entre colaboradores y líderes, no a través de políticas, checklist y prácticas. El factor común y primordial en este tipo de compañías es la confianza.

La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo y esta se genera a través de la credibilidad con los líderes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados

- Los empleados consideran que un excelente lugar para trabajar es donde:
- **CONFÍAN** en las personas para las que trabajan.
- Sienten **ORGULLO** por su empresa y su labor.
- **DISFRUTAN** de las personas con las que trabajan con un sentido de familia.



Esquema 1. Competencias GPTW para lograr ambiente de confianza

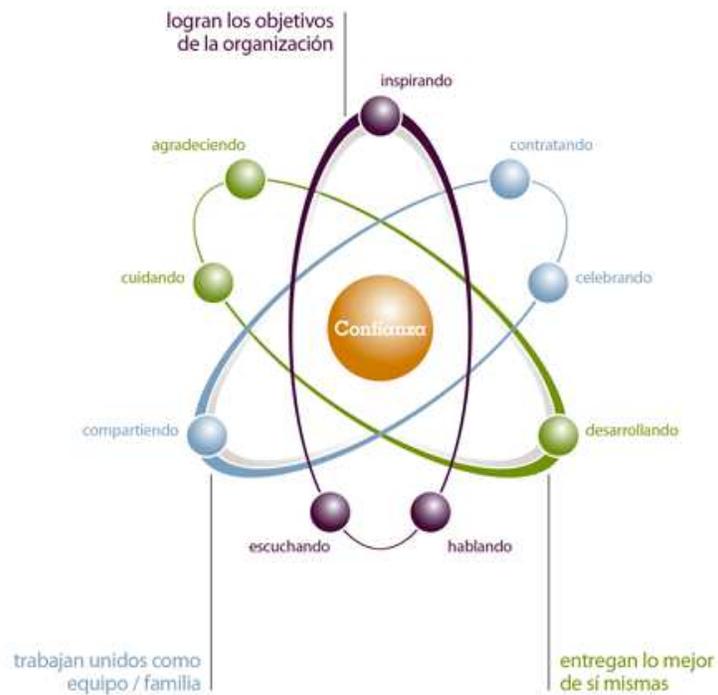
Tomando en cuenta el punto de vista del líder, un excelente lugar para trabajar es aquel en donde:

- Se logran los objetivos de la organización.
- Donde las personas otorgan lo mejor de sí.
- Trabajan con un ambiente de confianza como un equipo/familia.

Existen en el modelo 9 maneras (o áreas culturales) donde los líderes y jefes construyen ambientes de confianza:

- Las Mejores empresas para Trabajar logran los objetivos de la organización de la siguiente manera: *inspirando, comunicando y escuchando*.
- Cuentan también con colaboradores que dan lo mejor de sí cuando: *se les agradece, se les desarrolla y se les cuida*.
- Los colaboradores trabajan juntos como equipo/familia: *al contratar, compartir y celebrar*.

Este modelo fundamental, confirmado a través del análisis que se viene realizando en las Mejores empresas para trabajar en los últimos 25 años acerca de las opiniones de los colaboradores, es universal y consistente año tras año, país por país. Se aplica no solo a todas las organizaciones, pero a todo tipo de demografías respecto de sus colaboradores.



Esquema 2. Modelo de liderazgo GPTW

Para efectos del presente estudio como lo comentamos anteriormente por ser los resultados más bajos obtenidos en la encuesta nos avocaremos a: La comunicación: Inspirando, Escuchando, Hablando (composición para el Instituto de mejores empresas para trabajar del término comunicación).

2.4 EL LIDERAZGO

El liderazgo “es una relación recíproca entre aquel que guía y aquellos que deciden seguirlo” (Kouzes y Posnes, 1993, p.35)

“El concepto de liderazgo se ha estudiado a lo largo de muchos años y su enfoque ha ido evolucionando, debido a que ha sido un tema a tratar de gran relevancia. Sin embargo, no importa si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que las personas líderes son valoradas en las empresas por ser impulsores y generadores de valor agregado en ellas”. (Escandón y Hurtado, 2016, p.138)

En las mejores empresas para trabajar el líder representa el personaje más importante, el que impulsa el desarrollo de los talentos de los colaboradores así como la productividad organizacional, o bien quien tiene en sus manos el lograr que el clima laboral sea hostil.

La inspiración de los colaboradores es crucial contando con líderes que lo fomenten, debido a que ellos influyen con sus comportamientos y actitudes en sus equipos de trabajo. “Más allá del rol directivo y de gestión de personas, mucha de su labor consiste en ayudar a los colaboradores a comprender cómo su trabajo impacta en la consecución de los objetivos (a nivel área y a nivel organización), y de qué manera su talento y esfuerzo diarios contribuyen a llevar a cabo la misión organizacional y la estrategia del negocio” (Amozorrutia, J, 2012, p.1)

El liderazgo, es pues, un factor clave para contar con un buen clima laboral y de esta manera mejorar la productividad, en la actualidad, los jóvenes recién egresados de las universidades, no les interesa trabajar para ser mal dirigidos, maltratados, sino todo lo contrario, tener libertad con mentoría, contar con líderes que formen parte de su inspiración para tener un

equilibrio entre su vida laboral y personal. En estas épocas, el liderazgo debe dirigirse hacia este sentido inspirador. “Al generar inspiración se estimula a los colaboradores a que den lo mejor de sí mismos y se fortalece el compromiso hacia la organización. También se genera pasión hacia su trabajo y un mayor involucramiento hacia la organización, resultando en un alto sentido de orgullo así como un mayor sentido de pertenencia hacia la organización. Esto se traduce en un querer estar, querer contribuir y querer ser parte de los éxitos organizacionales” (Amozorrutia, J, 2012, p.2)

Esta inspiración de la que hablamos que ejerce el líder de las Mejores empresas para trabajar, no puede lograrse sin una efectiva y eficiente comunicación organizacional para hacer que las relaciones interpersonales entre el líder y el colaborador se expandan en su totalidad.

2.5 LA TEORIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE CARL ROGERS

“Cuando existe entre las partes un deseo mutuo de entrar en contacto y en un proceso de comunicación, podemos afirmar que cuanto más elevado sea el grado de congruencia realizado por la experiencia, la percepción y la conducta de una de las partes, la relación se caracterizará en mayor grado por:

- Una tendencia a la comunicación recíproca caracterizada por las mismas propiedades.
- Una comprensión mutua más adecuada del objeto de la comunicación
- Un funcionamiento psicológico mejor de ambas partes; en aumento de la satisfacción procurada de la relación.” (Rogers, 2007,pág. 91)

Carl Rogers, desarrolló el enfoque centrado en la persona como hemos descrito antes, compuesto por una relación en donde reine: la empatía, la congruencia y la consideración positiva incondicional. Sin embargo, estas condiciones no son suficientes, la relación interpersonal debe establecer las siguientes condiciones suficientes y necesarias para que produzca los frutos esperados:

1. Que las dos personas estén en contacto
2. Que la primera persona, a la que denominaremos cliente , se encuentre en un estado de incongruencia, vulnerabilidad o angustia
3. Que la segunda persona a la que denominaremos terapeuta, sea congruente en la relación con el cliente.
4. Que el terapeuta experiencie una consideración positiva incondicional hacia el cliente.
5. Que el terapeuta experiencie una comprensión empática hacia el marco de referencia interno del cliente.
6. Que el cliente perciba , por lo menos en un grado mínimo, las condiciones 4 y 5, es decir, la consideración positiva incondicional del terapeuta hacia él y la comprensión empática que el terapeuta demuestra (Rogers, 2007, pp.49-50).

Si trasladamos lo expuesto por Rogers al campo laboral, para que una relación interpersonal logre desarrollarse en un ambiente positivo y de crecimiento el líder y el colaborador:

1. En primera instancia ya se encuentran en contacto por una relación laboral.

2. El colaborador, no necesariamente tendrá que estar en un estado de incongruencia, pero si necesitará de un guía el cual estimule su crecimiento, aprenda de él y esto se torne en un ambiente de confianza.
3. El líder debe saber su rol como líder y tener congruencia en relación con el colaborador.
4. Que el líder tenga una consideración positiva incondicional hacia el colaborador, lo vea como la persona que es, no como objeto de utilización para solo el incremento de la productividad laboral.
5. El Líder tendrá que tener una comprensión empática hacia el colaborador entendiendo sus necesidades, debilidades y fortalezas a fin de acrecentar este desarrollo laboral en un clima saludable.
6. Que el colaborador perciba en el ambiente de trabajo esa consideración positiva incondicional así como la empatía de su líder.

Todo lo anterior nos otorgará un ambiente de confianza dentro del cual la comunicación es una pieza clave del sistema, si no existe comunicación efectiva, no puede existir empatía, congruencia ni aceptación positiva. La relación laboral se torna “viciosa” con suposiciones, chismes, miedos por parte del colaborador lo cual generará un ambiente tóxico de desarrollo, además de que para estar dentro de las mejores empresas para trabajar, la comunicación y confianza, son cualidades significativas.

La teoría de las relaciones interpersonales de Rogers, esboza “cuando existe entre las partes un deseo mutuo de entrar en contacto y en un proceso de comunicación, podemos afirmar que cuanto más elevado sea el grado de congruencia realizado por la experiencia, la

percepción y la conducta de una de las partes, la relación se caracterizará en mayor grado por:

- Una tendencia a la comunicación recíproca caracterizada por las mismas propiedades;
- Una comprensión mutua más adecuada del objeto de la comunicación.
- Un funcionamiento psicológico mejor de ambas partes; un aumento de la satisfacción procurada por la relación.

En cambio cuanto mayor sea el estado de incongruencia entre la experiencia, la percepción y la conducta:

- La comunicación entre las partes se caracterizará en mayor medida por los mismos atributos.
- Menos adecuada será la comprensión.
- Mas descenderá el nivel de funcionamiento de ambas partes;
- Menor será la satisfacción que reporte la relación a ambas partes” (Rogers, 2007, p.91).

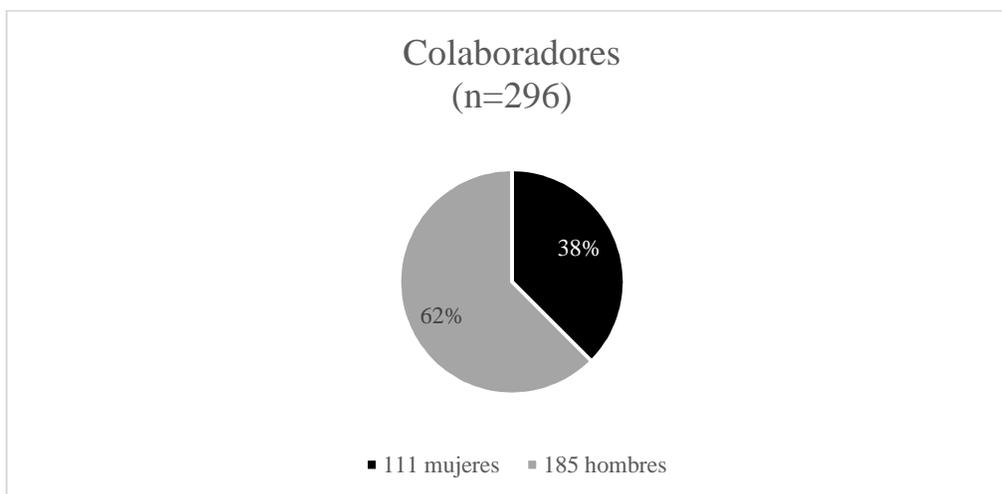
Analizando lo anterior, se puede fundamentar que cualquier relación interpersonal para ser armónica necesita de una comunicación plena, práctica, empática y sincera y sobre todo “que haya comunicación”; existen infinidad de líderes que “suponen se comunican de una manera adecuada” con sus colaboradores sin detenerse un momento a analizar si ellos sienten lo mismo. Es por ello que es importante que el área de Recursos Humanos entregue los resultados de la encuesta de Mejor empresa para trabajar al líder a fin de observar las opiniones de sus subordinados e iniciar un proceso de gestación o modificación de las “maneras utilizadas hasta hoy para comunicarse”.

Es determinante que en la actual empresa tecnológica financiera, el último año ha sido un factor de desequilibrio el haberse incrementado la rotación de personal tan experimentado así como los resultados mismos de la encuesta que apuntalan que la comunicación tiene que ser reforzada para obtener un mejor clima laboral.

3. PROCEDIMIENTO O MÉTODO

El presente trabajo es de orden teórico fundamentado en una metodología cuantitativa-cualitativa documental. Es el resultado de mi experiencia profesional y de la abstracción, el análisis e interpretación de constructos básicos de la teoría de enfoque centrado en la persona, en especial los apartados sobre la credibilidad y el liderazgo, así como el trabajo documental del mejoramiento del clima organizacional para que la empresa tecnológico-financiera obtenga mejores resultados en el ranqueo de las empresas pertenecientes al grupo de “una mejor empresa para trabajar”

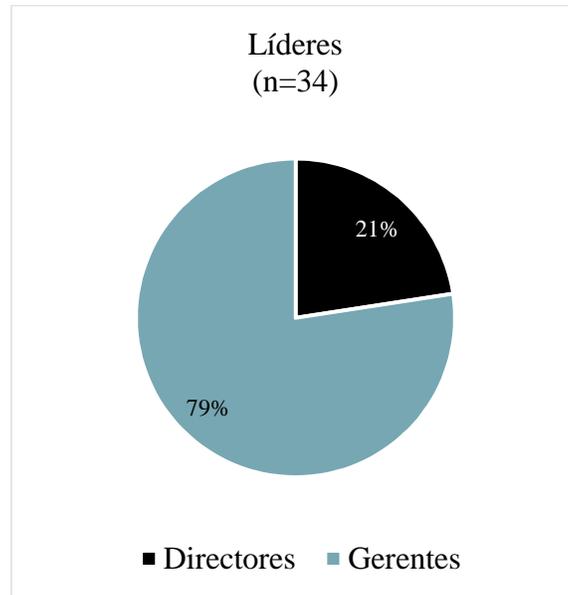
La empresa tecnológica financiera mencionada está compuesta por la siguiente población: 296 colaboradores de los cuales 34 son líderes



De toda la población mencionada con anterioridad, para el presente estudio solo se elige a la siguiente muestra:

Direcciones organizacionales: 7

Gerentes 27



Género: 10 mujeres y 24 hombres



Otros datos que son de interés para el estudio son las edades y la antigüedad de los estudiados en la empresa:

Antigüedad en la empresa	Género	Edad
22	MUJER	45
22	HOMBRE	52
22	HOMBRE	45
20	HOMBRE	49
16	HOMBRE	59
16	HOMBRE	40
16	MUJER	44
15	MUJER	42
14	MUJER	43
14	HOMBRE	39
13	HOMBRE	50
12	HOMBRE	52
11	HOMBRE	45
11	HOMBRE	47
11	HOMBRE	58
10	HOMBRE	36
10	HOMBRE	33
9	HOMBRE	44
9	HOMBRE	49
8	MUJER	47
7	MUJER	43
7	MUJER	49
7	HOMBRE	51
6	HOMBRE	36
6	MUJER	44
5	HOMBRE	32
5	HOMBRE	39
4	HOMBRE	56
3	HOMBRE	61
2	MUJER	51
2	MUJER	39
2	HOMBRE	59
1	HOMBRE	58
0	HOMBRE	32

Tabla 1. Líderes participantes

Como principal punto de partida utilizaremos los resultados de la encuesta realizada para el clima laboral 2016 y los resultados obtenidos desde el 2010. La encuesta está compuesta por los siguientes componentes:

Encuesta de Mejor empresa para trabajar

El objetivo de la encuesta es medir los índices de confianza a través de dos instrumentos:

Trust Index (Encuesta de Confianza): Encuesta aplicada a la población mencionada, en donde el modelo presenta 5 dimensiones mostradas a continuación que a su vez contienen 58 reactivos utilizados a nivel mundial



Esquema 1. Competencias GPTW para lograr ambiente de confianza

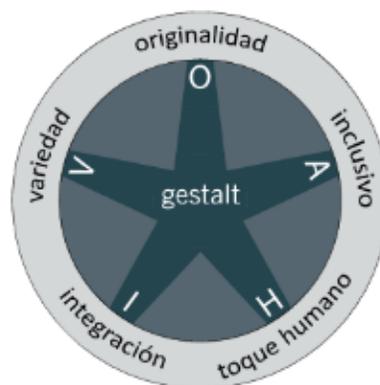
Dentro del Trust Index, se obtienen otros resultados preponderantes para el presente estudio que es el **Managers Scorecard (nombre en inglés)**, por medio de dicha herramienta se identifican ocho competencias culturales de los líderes que son:

- 1. Comunicación**
- 2. Congruencia**

3. Reconocimiento
4. Colaboración
5. Equilibrio de vida
6. Favoritismo
7. Empowerment
8. Cercanía, trato humano

En el presente estudio nos centraremos en el apartado 1 que habla sobre la “Comunicación”

Culture Audit (Auditoría de la Cultura Organizacional): Encuesta aplicada a la organización a fin de contar con la documentación de políticas procesos y prácticas de capital humano en las áreas de gestión de personal; dichas prácticas son analizadas y evaluadas por el Instituto de Great Place to Work (mejor lugar para trabajar) en base a los siguientes criterios:



Esquema 3. Culture Audit-Gestalt GPTW

La escala de la encuesta para contar con el galardón del Instituto inicia a partir de una calificación de 72 puntos con ello se puede calificar la variable como aceptable, llegando a la calificación de 81 a 100 en donde nos encontramos en índices de excelencia.

“En sentido amplio y general, diremos que una investigación tendrá un alto nivel de “validez” en la medida en que sus resultados “reflejen” una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación estudiada.” (Martinez, 2002, p.12)

Esos procedimientos los inducen a vivir entre los sujetos participantes en el estudio, a recoger los datos durante largos períodos de tiempo, revisarlos, compararlos y analizarlos de manera continua, a adecuar las entrevistas a las categorías empíricas de los participantes y no a conceptos abstractos o extraños traídos de otro medio, a utilizar la observación participativa en los medios y contextos reales donde se dan los hechos y, finalmente, a incorporar en el proceso de análisis una continua actividad de realimentación y reevaluación”.

Hablando de la presente investigación tendremos 2 métodos principales para validar:

1. La observación participante al captar conductas repetitivas en los líderes de la empresa tecnológica-financiera que demuestren mi hipótesis operacional o supuesto.
2. En la repetición de los resultados de la encuesta de mejor lugar para trabajar aplicada en la empresa tecnológica-financiera y obteniendo resultados favorables desde el 2010.

Una investigación con buena confiabilidad es aquella que es estable, segura, congruente, igual a sí misma en diferentes tiempos y previsible para el futuro. (Martínez, 2002, p.12).

Se considera un buen nivel de esta confiabilidad cuando alcanza un 70%, es decir, que, por ejemplo, de 10 jueces, hay consenso entre 7. (Martínez, 2002, p.13).

La encuesta de mejor lugar para trabajar tiene un nivel de confiabilidad al tener resultados positivos para la misma a partir de 72 puntos de calificación como variable aceptable.

La investigación se llevará a cabo de la siguiente manera:

Sección I-Fundamentos: que surge del análisis y síntesis documental de fuentes primarias y secundarias y tiene por objeto el establecer un marco de referencia para sustentar la teoría fundamentada. Se utilizarán primordialmente bases de datos de publicaciones científicas especializadas en los temas consultados, así como bibliografía acumulada durante los estudios de maestría y mi experiencia laboral.

Sección II- Observación y aplicación de variables: Se llevará a cabo una bitácora de observaciones de la interacción de los líderes con sus equipos de trabajo. Además de ello se tomarán los resultados de la encuesta de Mejor Lugar para trabajar 2016 a fin de trabajar en los resultados más bajos mediante un taller experiencial que no solo tenga contenido teórico, sino que realmente los participantes vivan la experiencia de tener una “mejora en la comunicación interpersonal” basado en la Teoría de las Relaciones Interpersonales, entre ellos mismos y posteriormente con sus subordinados.

Se elaboró un taller de comunicación para líderes a fin de incrementar dicha competencia, el contenido del taller se expone a continuación:

Ma. Eugenia Rico Alvarez
SESION # 1

Nombre: Taller de Comunicación para Líderes

Lugar, fecha y hora: Jueves 16 Marzo 9:00 am – 19:00 hrs.

Objetivo general: Explicar a los participantes aspectos de la Teoría de Relaciones Interpersonales de Rogers con la finalidad de que mejore la comunicación con sus colaboradores y lograr de esta manera un superior lugar en la encuesta de Mejor lugar para Trabajar.

Objetivos específicos de la sesión:

- Identificar el tipo de liderazgo de cada participante para su mejor conocimiento y comprender sus puntos fuertes y de mejora en la comunicación con sus colaboradores.
- Explicar la comunicación de Watzlawick y la importancia del proceso de escucha aplicándolo en el desarrollo como líder.
- Aprender rasgos Generales de la Teoría del Enfoque Centrado en la persona de Rogers.

Evaluar el nivel de escucha de los participantes haciendo conciencia de los puntos de mejora en la comunicación.

Bibliografía:

Acevedo, A. (2015) “*Aprender Jugando 3*”. México: Editorial Limusa

Alemany, C. (2013). *La Comunicación Humana, una ventana abierta*. Bilbao, España: Desclée de Brouwer.

Buber, M. (Ed. 1994). *Las palabras principios. En Yo y tú*. México: Ediciones Nueva

Napier, R. W. y Gershenfeld, M. K. (2008). *Grupo: teoría y experiencias*. México: Trillas.

Rogers, C. & Kinget, M. (1971). *Psicoterapia y relaciones humanas*. Madrid: Alfaguara.

Rogers, C. (1972). *Psicoterapia centrada en el cliente*. Buenos Aires: Paidós.

Rogers, C. R. (1977). *Proceso de convertirse en persona*. Paidós.

Rogers, C. R. (2007). *Teoría de las relaciones interpersonales*. TPRI, 85-91.

Rogers, CR (2007) *Terapia personalidad y relaciones interpersonales*. Buenos Aires, Capital Federal, Argentina: Nueva Visión 6ª. Edición

Visión.

Watzlawick, Paul. (1985). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona, España: Herder

<https://www.youtube.com/watch?v=kj2I2v5xvcM> Video Kun fu Panda Liderazgo

<https://www.youtube.com/watch?v=tQm4iiaYAfg> Video empatía

<http://braintest.sommer-sommer.com/es/>

Contenido: Los temas que se abordarán	Actividades: Descripción detallada de las actividades que se realizarán	Tiempo/Hora:	Materiales:	Indicadores y estrategias de evaluación: ¿Cómo sé que mi actividad sirve para cumplir el objetivo? ¿Bajo qué criterios se determinará que la actividad atiende al objetivo particular? ¿Cuáles son los instrumentos cualitativos y/o cuantitativos que utilizaré para evaluar el proceso de cambios vinculados a las actividades?
1. Apertura del curso	El Instructor iniciará mostrando los objetivos del curso así como invocará a los participantes para plantear el encuadre grupal	45 minutos 9:00-9:45	Presentación Power Point, hojas de Rotafolios, plumones borrador, entrega de cuadernillos de curso	El Instructor evaluará mediante la observación el involucramiento de los participantes

Contenido	Actividades	Tiempo/Hora	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación
2. ¿Quién soy yo?	El instructor expondrá la Teoría de Buber Yo y tú para comprender la repercusión de las acciones en el otro	30 minutos 9:45 - 10:15	Presentación Power Point, se entregarán hojas evaluativas para que cada líder describa quien es él y como se interrelaciona y comunica con el otro (dinámica de reflexión personal)	Los Participantes comentarán la teoría y reflexionarán sobre la misma
2.1 Dinámica foto proyección- Comunicación conmigo mismo	El instructor llevará las fotografías de cada uno de los líderes participantes una fotografía de su historia en Buró de Crédito a fin de que cada quien se exprese sobre sí mismo tomando como referencia su propia historia. Únicamente pasarán a exponer 10 participantes que no sientan intrusión con la dinámica	20 minutos 10:15 - 10:35	Fotografías de participantes y salón de clases, plumas y hojas para apuntes	Los líderes tendrán en su carpeta de curso la fotografía pegada en el recuadro así como las anotaciones hechas por ellos mismos para autorreflexión, autoconocimiento y memorias del curso.

Contenido	Actividades	Tiempo/Hora	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación
3. Conociéndome como líder	El Instructor explicará la ficha técnica de la prueba psicométrica “LIFO” (Anexo 1) que se aplicará a los participantes a fin de que cada uno de ellos conozca su estilo de liderazgo	30 minutos 10:35 – 11:35	Presentación de Power Point y Prueba LIFO para cada participante	Posteriormente a la aplicación de la prueba, las psicólogas del grupo calificarán los resultados a fin de entregar a cada participante su estilo de liderazgo primario y secundario
4. La comunicación de Watzlavick	El instructor mostrará a los participantes las características del lenguaje de la comunicación terapéutica en base al descubrimiento de la utilización de sus hemisferios cerebrales (izquierdo-derecho) a fin de detectar sus fortalezas y áreas de oportunidad para mejora de la comunicación con sus colaboradores	45 minutos 11:35 - 12:20	Presentación Power Point: Cerebro reptiliano, límbico y Neocortex, así como la dominancia de capacidades por cerebro izquierdo y derecho. Test de dominancia cerebral, plumas, resultado del examen.	

Contenido	Actividades	Tiempo/Hora	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación
			<p>Crayolas, plumones y lápices de iluminar. En el cuadernillo vendrá el dibujo del cerebro con sus hemisferios el participante dibujará de su lado dominante tres características que lo hagan reconocerse, posterior a ello, trabajará con otro compañero para que le dibuje en el lado contrario, tres características que debería desarrollar este líder para mejorar su comunicación.</p>	
Coffee Break		12:20-12:30		

Contenido	Actividades	Tiempo/Hora	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación
5. La Escucha	El instructor proporcionará información conceptual sobre la importancia de la escucha en el proceso de comunicación de líderes-subordinado. Iniciará una lluvia de ideas y se entregará un material impreso sobre el tema de la escucha	1 hr. 30 min. 12:30-14:00	Entrega de lectura la escucha, plumas	Una vez que el participante haya dado lectura al artículo de Alemany “Aprender a escuchar”, contestará el cuestionario del mismo para calificar su escucha y tener una referencia de la misma
Comida		90 minutos 14:00 - 16:00		
6. La Teoría de las Relaciones Interpersonales de Rogers	Exposición del Enfoque Centrado en la persona con sus tres (congruencia, empatía, aceptación positiva incondicional) su conjunción con el Humanismo, la integración con la Teoría de las Relaciones Interpersonales y la mejora de la comunicación	90 minutos 16:00 – 17:30	Presentación de Power Point, cuadernillos de participantes en donde viene expresada la teoría y su relación con el liderazgo, comunicación y Teoría de las Relaciones Interpersonales.	El participante contestará en el cuadernillo entregado cómo evalúa su Empatía, Congruencia y Aceptación positiva Incondicional en el modelo de Relaciones Interpersonales con sus colaboradores.

Contenido	Actividades	Tiempo/Hora	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación
7. Estilo de liderazgo	<p>Los participantes al finalizar el día recibirán sus resultados de evaluación psicométrica LIFO para finalizar la sesión se pasará el video de Kun fu Panda:</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=kj2I2v5xvc</p> <p><u>M</u></p>	<p>90 minutos 17:30- 19.00</p>	<p>Dinámicas de empatía, congruencia y aceptación positiva incondicional, que los participantes lo vivan. Presentación del video https://www.youtube.com/watch?v=tQm4iiaYAtg</p> <p>El instructor entregará de manera personal y confidencial los resultados de su evaluación que son 4 tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Da y apoya: soporte *Toma y controla: control. *Mantiene y conserva: análisis. *Adapta y negocia: adaptabilidad. 	<p>Los participantes se escribirán una carta en donde asentarán los 2 a que se comprometan para mejorar la habilidad cerebral no dominante así como en cuestión de comunicación y estas se las entregarán en sobre cerrado al instructor con su nombre. Esta carta les llegará por correo postal en 2 meses como reforzador de sus compromisos.</p>

SESION: 2

Nombre: Taller de Comunicación para Líderes

Lugar, fecha y hora: Viernes 17 Marzo 9:00 am – 19:00 hrs.

Objetivo general: Explicar a los participantes aspectos de la Teoría de Relaciones Interpersonales de Rogers con la finalidad de que mejore la comunicación con sus colaboradores y lograr de esta manera un superior lugar en la encuesta de Mejor lugar para Trabajar.

Objetivos específicos de la sesión:

- Repasar los conceptos de las dimensiones que integran las Mejores Empresas para Trabajar y provocar que cada participante descubra sus fortalezas y puntos de mejora para el proceso.
- Acentuar la importancia del proceso de la Escucha en la Comunicación interpersonal.
- Reconocer las habilidades del liderazgo contemporáneo y el tipo de colaboradores por generación para la mejora de los procesos de comunicación y dirección.
- Establecer compromisos de mejora de comunicación en base a lo comprendido en el taller para mejorar el clima organizacional en la empresa Tecnológico-Financiera.

Bibliografía:

Acevedo, A. (2015) “Aprender Jugando 2”.México: Editorial Limusa

Amozorrutia, J. (2016). ¿Qué significa mi trabajo? febrero, 10, 2017, de Great Place to Work Site web:

http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/Que_significa_mi_trabajo.pdf

Amozorrutia, J. (2012). Inspirar es trascender , febrero, 10, 2017, de Great Place to Work Site web:

http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/Inspirar_es_trascender.pdf

Burchell, M., Robin, J. (2011). The Great Workplace. United States of America: Jossey-Bass.

Escandón-Barbosa, D.M., & Hurtado-Ayala, A (2016). “Influencia de los estilos de Liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras

Colombianas”. Estudios Gerenciales, 32 (139), 137-145.

Kouzes, J.M. and Posner B.Z. (1987), The Leadership Challenge, San Francisco CA, EE.UU. Jossey-Bass Publishers.

Rico, J. (2016). *Comunicación interna en la empresa una herramienta estratégica y efectiva para el éxito organizacional*. Bogotá, Colombia:
 Universidad Virtual, Nueva Granada.

Maxwell, J. (1995). *Desarrolle los Líderes que están alrededor de usted*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.

Sosa, R. (2012). *Generando confianza*. Revista Great Place to Work, 15, 1-3.

<https://www.youtube.com/watch?v=f875JnssjtA> (Video de Las mejores empresas para trabajar)

<https://www.youtube.com/watch?v=IZd1CCER98s> (Generaciones)

<http://www.greatplacetowork.com.mx/> (Información GPTW)

Contenido: Los temas que se abordarán	Actividades: Descripción detallada de las actividades que se realizarán	Tiempo/Hora:	Materiales:	Indicadores y estrategias de evaluación: ¿Cómo sé que mi actividad sirve para cumplir el objetivo? ¿Bajo qué criterios se determinará que la actividad atiende al objetivo particular? ¿Cuáles son los instrumentos cualitativos y/o cuantitativos que utilizaré para evaluar el proceso de cambios vinculados a las actividades?
8. Inicio de la sesión y recapitulación de sesión anterior	El instructor pedirá a los participantes una lluvia de ideas sobre los principales conceptos y aprendizajes realizados en la sesión uno y los anotará en las hojas de rotafolios	30 minutos 9:00-9:30	Hojas de rotafolios, plumones	El Instructor evaluará mediante la observación el involucramiento de los participantes

Contenido	Actividades	Tiempo/Hora	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación
9. ¿Cómo es la comunicación con mis colaboradores?	<p>Se iniciará con la presentación del video de Las Mejores empresas para trabajar: https://www.youtube.com/watch?v=f875JnssjtA , a fin de reforzar la importancia de cada dimensión de la encuesta.</p> <p>El instructor mostrará los resultados de la Encuesta de Mejores Lugares para Trabajar 2016 de la empresa tecnológico financiera a fin de recapitular los principales conceptos a validar en la misma y el papel que juega el liderazgo y la comunicación</p>	60 minutos 9:30 – 10:30	Presentación Power Point mostrando los resultados de Encuesta a través de la historia, revisión de las dimensiones a evaluar en la encuesta, sus significados	Los participantes reflexionarán sobre los resultados obtenidos en la encuesta de Mejor Lugar para trabajar y su interrelación con las teorías expuestas en el día 1 a fin de integrar los conceptos.
Coffee Break		15 minutos 11:45 – 12:00		

Contenido	Actividades	Tiempo/Hora	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación
10. Volviendo con la escucha	<p>El instructor expondrá la siguiente dinámica en el pizarrón para que los participantes respondan:</p> <p>1. En los últimos 2 meses, repasa tus experiencias con personas y responde estas preguntas: ¿A quiénes de ellos tengo la conciencia de haber escuchado? ¿Durante cuánto tiempo? ¿Cómo los he captado? ¿Te lo han dicho? ¿Han explorado áreas de aprendizaje en tu compañía?; además de lo anterior responde,</p> <p>2. Yo ¿por quienes me he sentido escuchado? ¿Cómo los has notado? ¿Dónde en tu cuerpo has experimentado una señal de alivio, etc.? ¿Y por quienes te has sentido realmente no escuchado?</p>	<p>45 minutos 12:00 – 12:45</p>	<p>Hojas de rotafolios, plumas, cuadernillos, plumones</p> <p>En el Power Point se expondrán un listado de emociones.</p>	<p>El participante analizará sus bloqueos intrapersonales emocionales o afectivos, tratando de señalar las emociones que le bloquean antes y durante la conversación con el otro y anotará las emociones que experimenta en los procesos de comunicación.</p>

Contenido	Actividades	Tiempo/Hora	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación
10.1 Análisis de la escucha	El instructor solicitará a los participantes que elaboren una lista de 10 personas a las que habitualmente no escuchan, no prestan atención o se desconectan de ellas incluyendo al menos uno de sus colaboradores, escribiendo al lado del nombre un epíteto que aclare como por ejemplo: “aburrida”, “repetitiva”, “no me interesa”	45 minutos 12:45 -13:45	Continúa expuesto el listado de emociones	Se solicitará a los participantes que durante las 2 siguientes semanas practiquen en siguiente desafío: “Quiero escuchar a la persona de las que instintivamente me desconecto”. Tendrán que anotar sus experiencias en el proceso de escucha y colocarán un recordatorio en sus oficinas, sobre los 3 puntos que tienen que reforzar en este proceso para tenerlo a la vista cuando esas personas vayan a verlos a su oficina como recordatorio.
Comida		90 minutos 14:00-16:00		

Contenido	Actividades	Tiempo/Hora	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación
11.El liderazgo contemporáneo	<p>El instructor explicará cuales son las características del liderazgo contemporáneo exponiendo los diferentes generaciones de colaboradores: Baby Boomers, X, Millenials , Z ; sus necesidades y capacidades por generación, posterior a ello les solicitará hagan 6 grupos 2 por cada perfil y elaboren un collage con los puntos más representativos del liderazgo para cada segmento</p> <p>Revisión del video: https://www.youtube.com/watch?v=IZd1CCER98s</p>	60 minutos 16:00 – 17:00	Presentación de Power Point, revistas para collage, cartulinas blancas, lápices de colores, pegamento, plumones	Una vez que se identifiquen los segmentos de colaboradores y elaboren el collage los líderes tendrán claro mediante la dinámica las diferencias entre cada segmento de población, sus necesidades y los motivadores de liderazgo que hacen que los colaboradores permanezcan o no en la organización.

Contenido	Actividades	Tiempo/Hora	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación
12. Habilidades, competencias y perfil del líder de las Mejores Empresas para trabajar	<p>Una vez vistos los distintos tipos de generaciones de colaboradores se analizarán los perfiles de los líderes de las mejores empresas para trabajar, los participantes realizarán esta actividad mediante una lluvia de ideas y la cultura y necesidades de la Cultura de la empresa tecnológico financiera a fin de adoptar las que se puedan y descartar las que no sean posibles, se conjuntarán en 4 grupos de trabajo y expondrán en una obra de teatro no mayor a 15 minutos la relación de un líder con cada tipo de generación mencionada anteriormente</p>	<p>60 minutos 17:00 -18:00</p>	<p>Disfraces, maquillaje, plumones, música, materiales para representar en un rol playing al liderazgo en intervención con cada tipo de generación</p>	<p>Mediante la experiencia vivencial, los participantes diferenciarán las distintas generaciones así como la forma de liderazgo para dirigirlos. La observación del instructor será clave en este proceso para tomar notas sobre el comportamiento del grupo, juicios, empatía, aceptación, congruencia, etc.</p>

Contenido	Actividades	Tiempo/Hora	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación
13. Cierre de la sesión y compromisos	El instructor montará las sillas en círculo y los participantes irán comentando los puntos más importantes vistos en el taller, se tendrá un papel de 2x2 metros en el frente del salón, cada participante pasará pintará la palma de su mano con pintura del color que elija, (verde, blanco, amarillo, azul, rojo) plasmará su mano, escribirá sobre su huella su nombre y su compromiso para tenerlo como recordatorio de lo aprendido en el curso, se tomará foto de este mural y se entregará a cada participante.	60 minutos 18:00 – 19:00	Pliego de papel de 2x2 metros, pinturas no toxicas (verde, blanco, amarillo, azul, rojo), brochas, trapos para limpiar, plástico para cubrir el piso, plumones indelebles, logo de empresa tecnológica financiera al centro	Se dará foto a cada participante sobre el mural con el compromiso de todos, además de ello se entregará hoja de evaluación del curso y hoja de evaluación del participante.

Posterior a la realización del taller se aplicaron las evaluaciones al instructor así como al contenido del mismo obteniendo los siguientes resultados:

Núm.	Del Instructor	Excelente	Muy Bien	Bien	Regular
1	Puntualidad expositor (es)	100%			
2	Explicó el objetivo del tema	100%			
3	Se comunicó con claridad	97%	3%		
4	Demostró dominio del tema que desarrolló	97%	3%		
5	Fue abierto y receptivo a aclarar dudas	94%	6%		
6	Logro cubrir el (los) objetivo (s) del curso	97%	3%		

Núm.	Del curso	Excelente	Muy Bien	Bien	Regular
1	Se alcanzaron los Objetivos	65%	27%		
2	El conocimiento adquirido será de utilidad	94%	6%		
3	Material de apoyo utilizado	100%			
4	Se puede llevar a la práctica	92%	8%		
5	Cumplió con tus expectativas	97%	3%		

Núm.	De la logística	Excelente	Muy Bien	Bien	Regular
1	Las instalaciones eran adecuadas para el curso	81%	12%	8%	
2	Estaba todo listo al comienzo de la sesión	100%			
3	Se proporcionó el material adecuado para realizar las actividades y/o dinámicas grupales	100%	8%	8%	

Participación	
Curso "Taller de comunicación para líderes"	34 Personas
Calificación promedio instructor	97.5
Calificación promedio curso	9.4

En el mes de noviembre 2017, se aplicó la encuesta de mejor empresa para trabajar contando con los resultados a principios de diciembre 2017 a fin de valorar si el taller impactó lo suficiente para modificar la comunicación organizacional.

4. PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES PLAUSIBLES Y FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA

Los días viernes 17 de marzo así como el 7 de abril se llevaron a cabo los talleres, es importante exponer que fueron fuera de las fechas planeadas puesto que la agenda de la dirección general no permitió las fechas originales

4.1 RESULTADOS DE LA SESION 1:

Recordemos que los objetivos específicos de esta reunión fueron:

- Identificar el tipo de liderazgo de cada participante para su mejor conocimiento y comprender sus puntos fuertes y de mejora en la comunicación con sus colaboradores.
- Explicar la comunicación de Watzlawick y la importancia del proceso de escucha aplicándolo en el desarrollo como líder.
- Aprender rasgos generales de la teoría del enfoque centrado en la persona de Rogers.
- Evaluar el nivel de escucha de los participantes haciendo conciencia de los puntos de mejora en la comunicación.

Los resultados hacia los mismos se desglosan en cada uno de los temas desarrollados en esta sesión del taller:

1. Apertura del curso: Inicié con la presentación del power point exponiendo los objetivos del curso, explicando las razones por las cuales se pensaba que el fortalecer la competencia de comunicación organizacional en los líderes haría que tuviésemos una compañía con una Cultura Organizacional más robusta y eliminaríamos muchos problemas que hasta el momento se presentan. Se solicitó a cada uno de los participantes dieran una lluvia de ideas sobre las razones por las cuales ellos pensaban que este taller era importante además de pedir el encuadre del grupo. Sin embargo, con sorpresa, vi que una de las reglas propuestas fue que dejaran fuera sus celulares, no críticas, crecimiento y puesta de atención total, lo cual fue muy agradable escuchar para que el grupo comenzara a integrarse, cada uno de ellos pasó al pizarrón a pegar un “Post-it” con sus expectativas y normas que regirían estas sesiones. El grupo directivo se veía atento, por lo que en cascada los demás lo hicieron a la par. Fue muy interesante el descubrir que para casi el 90% de los participantes que hablaron, el curso es de suma trascendencia para el desempeño de sus labores.

Es importante señalar que la dinámica de apertura del curso es trascendente para establecer un clima agradable; Napier en su libro: “Grupos Teoría y experiencia” especifica que:

- La primera sesión sirve para crear el contacto inicial y establecer las bases de trabajo;
- Encuadre. Reglas que normarán la interacción durante el tiempo de vida del grupo;
- Expectativas del terapeuta. Lo que se espera de los participantes;
- El tiempo de duración del grupo.

2. **¿Quién soy yo?:** Se realizó la exposición general sobre Buber y su literatura de: *Las palabras principios. En Yo y tú*, con la finalidad de comprender las repercusiones que cada acción o comportamiento produce en el otro. Se les entregaron las hojas de autoevaluación para que los participantes después de verificar la teoría, descubrieran como es su interrelación con el otro y como se comunican y lo tratan como parte de una reflexión personal, se puso música suave para completar la información y se les pidió retroalimentación que fue anotada en las hojas de rotafolios dentro de las cuales, los puntos más importantes que salieron fueron:

- Mi comportamiento afecta a otros y el de los otros me afecta.
- En ocasiones solo puedo ignorar a la gente y no pasa nada.
- A lo anterior, alguien pregunto ¿pero en el trabajo? Aquí no puedes ignorar porque nos afecta a todos.
- Se habló de que el medio ambiente organizacional y el clima laboral es determinado por todos, no solo por los líderes.
- Se reconoció que en muchas ocasiones, muchos de ellos no se comunican de una forma profesional informando a tiempo a sus subordinados sino solo cuando ocurre el “bomberazo”.

Retomando la teoría de Buber, el hombre que entabla el diálogo no se posiciona frente a algo a manipular o un “objeto de algo”, sino en un “entre”, se coloca en relación con el otro, es por ello que diálogo es en principio relación y reconocimiento mutuo. Buber nos ayuda a distinguir este tipo de diálogo que el nombrará como autentico respecto al diálogo técnico y el aparente:

1. Diálogo Auténtico.- Donde se considera al Otro o a los Otros en su ser y ser-así y se dirige a ellos con la intención de que se funde una reciprocidad vital.
2. Diálogo Técnico.- Sirve para entenderse objetivamente en el mundo del ELLO.
3. Diálogo Aparente.- Cuando se le saca el disfraz, se lo descubre como monólogo.

Por todo lo denotado de los comentarios de los participantes en esta parte del taller, existen algunas personas dentro de la institución con las cuales los líderes pueden tener una comunicación en torno a un “Tu-Ello” sin humanización, ya que, ni siquiera pueden conocer sus nombres ni saber nada de sus vidas personales, por lo cual, la conclusión es que posiblemente una convivencia entre los jefes y subordinados puede provocar una mejor alianza en “diálogo” para comprenderse mejor unos a otros. El clima general en este tema fue de interés sobre un tema desconocido para los participantes.

2.1 Dinámica foto proyección-Comunicación conmigo mismo: El manual de cada uno de los participantes llevaba una hoja con su fotografía, al verla todos se quedaron impresionados y empezaron a comentarlo entre ellos expectantes de lo que pasaría a continuación, otorgue unos momentos para que se calmara el murmullo y explique la dinámica: *“Por favor, debajo de esa fotografía escribe tu historia en nuestra empresa, a fin de que la recuerdes,, desde lo muy bueno que te ha pasado y los momentos más importantes, hasta lo más malo que has vivido aquí, esto para que consideremos tu trascendencia o no trascendencia de vida laboral en esta empresa, ¿a qué se ha debido lo bueno y lo malo? ¿Medítalo? ¿Trabajas aquí solo porque te pagan? ¿O por qué otros motivos? ¿Este trabajo ha otorgado sentido a tu vida?”*, muchos de los participantes se conmovieron, algunos de ellos tenían expresión de tocar con lo más profundo de su alma, les llegó fondo, tardaron en escribir y después expusieron algunos de ellos.

Fue muy interesante el nivel de participación, pero este solo se dio a nivel gerencial, los directores estaban pensativos y serios, meditando la dinámica, las personas que pasaron a exponer su resultado tuvieron varias emociones, desde risa hasta llanto, expresando “Nunca me había puesto a pensar a mí mismo, y menos con tanta profundidad en mi historia en esta organización, ha sido mucha”.

Al terminar la dinámica se inició la exposición sobre “Sentido de Vida laboral” que habían encontrado en esta dinámica de acuerdo a los lineamientos de la logoterapia de Viktor Frankl,

De lo anterior quisiera retomar que “Cuando la profesión concreta que se ejerce no produce en el hombre un sentimiento de satisfacción, no debe culparse de ello a la profesión, sino al hombre mismo. No es la profesión de que por sí la que hace a quien la ejerce irremplazable e insustituible; le da, simplemente la posibilidad de ello” (Frankl, V., 1991, Pág.171-172), es por ello que el ser humano debe tener varios motivos de realización, no solo el trabajo, las personas trabajan para alcanzar sus objetivos personales, organizacionales y para hacer la diferencia en el mundo; es decir para lograr trascender. Tiene que ver con tener la posibilidad de contribuir a los demás y al perseguir un objetivo superior. El trabajo enriquece la vida de las personas al darle un sentido especial y hace que sientan orgullo por este así como de lo que pueden lograr a través de él; de igual manera da un sentido de pertenencia hacia la organización y refuerza el compromiso organizacional.

Es interesante observar como ejecutivos que llevan tantos años de servicio en esta institución tienen historias tan conmovedoras, tan llenas de aprendizaje y desarrollo, todas las personas involucradas en este taller se sienten sumamente orgullosas de trabajar en esta organización, hubo manifestaciones textuales de sentimientos, desde alegría hasta el llanto al recordar

anécdotas vividas; se puede decir que en este momento del curso se llegó a un momento climático de confianza.

3. Conociéndome como Líder: Con la finalidad de que cada líder conociera su estilo de liderazgo y los principales obstáculos o facilidades que determinan ciertos comportamientos con determinados colaboradores se les aplicó a todos los participantes la *Prueba LIFO*. Esta prueba fue aplicada por las dos psicólogas organizacionales puesto que en lo personal no tengo los conocimientos necesarios para su aplicación e interpretación y ellas mismas explicaron la naturaleza y enfoque de dicha prueba psicométrica.

El término LIFO se deriva de las combinaciones LIFE Y ORIENTATIONS, que se refiere a la orientación sobre estilos de vida y trabajo. El objetivo principal de LIFO es conocer el estilo de trabajo en situaciones normales y bajo presión, dándonos una guía sobre nuestras fortalezas y debilidades cuando nos encontramos en situaciones de trabajo en equipo y liderazgo, por lo cual la prueba se utiliza básicamente con personas en un nivel superior (de líder de proyecto, gerencial o de Dirección.)

La base del método es crear en el líder el reconocimiento y la penetración creciente de sus fortalezas como base para su uso productivo, al tiempo que evita su "uso excesivo". De esta manera, el aprendizaje de las personas procede de la identificación de sus fuerzas y orientaciones personales, confirmando quién es y lo que tiene para sí mismo, entendiendo sus vulnerabilidades al exceso, descubriendo sus disparadores para la tensión y capitalizando sus fuerzas para ser más eficaz.

La teoría de LIFO distingue cuatro orientaciones básicas:

- DA Y APOYA (Soporte)
- TOMA Y CONTROLA (Control)
- MANTIENE Y CONSERVA (Análisis)
- ADAPTA Y NEGOCIA (Adaptabilidad)

LIFO muestra sus preferencias y orientaciones (la más y la menos probable), al ocuparse de situaciones de rutina y frente a stress.

4. La comunicación de Watzlawick:

Paul Watzlawick, fue uno de los principales autores de la Teoría de la comunicación humana y del Constructivismo radical, con una importante referencia en el campo de la Terapia familiar, Terapia sistémica y, en general, de la Psicoterapia.

Watzlawick dividió el estudio de la comunicación humana en tres áreas: semántica, sintáctica y pragmática. La semántica abarca los problemas relativos a transmitir información. La comunicación afecta a la conducta, y este es un aspecto pragmático. Así toda conducta es comunicación, y toda comunicación afecta a la conducta.

Es de importancia el efecto de la comunicación sobre el receptor y el efecto que la reacción del receptor tiene sobre el emisor.

Las variables no tienen un significado propio, sino que resultan significativas en su relación mutua, esto constituye el concepto de función.

Las investigaciones sobre los sentidos y el cerebro han demostrado acabadamente que sólo se pueden percibir relaciones y pautas de relaciones, y que ellas constituyen en esencia la experiencia.

Así, la esencia de nuestras percepciones no son cosas sino funciones y éstas no constituyen magnitudes aisladas sino signos que representan una conexión una infinidad de posiciones posibles de carácter similar.

En este sentido, la comunicación procesada con los sentidos y el cerebro, se expuso lo aprendido por mí en la clase de Beatriz Pelcastre sobre la evolución cerebral a través de los años así como la dominancia de los hemisferios, que provoca una interpretación distinta así como una percepción y puesta de atención en diferentes parámetros:

El cerebro empieza a desarrollarse de adentro hacia afuera de su estructura, dividiéndose en:

1. Cerebro reptiliano: solo son los instintos de supervivencia, regula las funciones fisiológicas involuntarias de nuestro cuerpo y es el responsable de la parte más primitiva de reflejo-respuesta. No piensa ni siente emociones, sólo actúa cuando nuestro cuerpo se lo pide: control hormonal y de la temperatura, hambre, sed, motivación reproductiva, respiración...

Por encima del reptiliano,

2. Sistema límbico, almacén de nuestras emociones y recuerdos. En él se encuentra la amígdala, considerada la base de la memoria afectiva. Entre las funciones y las motivaciones del límbico están el miedo, la rabia, el amor maternal, las relaciones sociales, los celos...

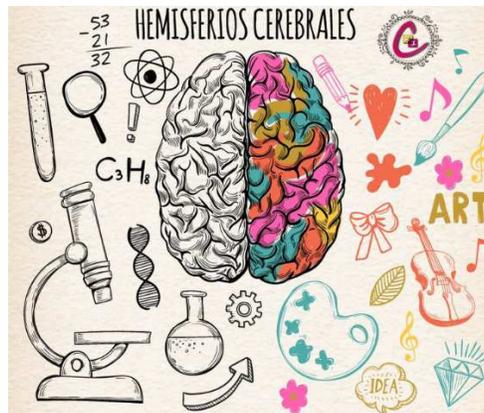
3, Por último, tenemos el neocortex o cerebro racional, que es quien permite tener conciencia y controla las emociones, a la vez que desarrolla las capacidades cognitivas: memorización, concentración, autorreflexión, resolución de problemas, habilidad de escoger

el comportamiento adecuado es la parte consciente de la persona, tanto a nivel fisiológico como emocional. Para hacerlo más fácil y comprensible, agruparemos el primer y el segundo cerebro y lo llamaremos cerebro emocional inconsciente; y al tercero, lo llamaremos cerebro racional consciente.

El cerebro está conformado por la corteza y de aquí se desprenden:

1. **Hemisferio Izquierdo:** lógica, verbal, analítico (ejemplo matemáticas)
2. **Hemisferio derecho:** se desarrolla lo emocional, subjetivo y creativo (ejemplo imaginación)

Los dos hemisferios cerebrales; el izquierdo utilizaba el lenguaje oficial de la razón, mientras que el derecho creaba sus propias expresiones, a pesar de la resistencia de su mejor mitad, por el rodeo del lenguaje oculto y la ironía.



Al finalizar esta explicación se mencionó la importancia que tiene en el desarrollo humano y el entendimiento con el otro y su lenguaje la dominancia cerebral.

Se aplicó la prueba de dominancia cerebral Adaptado del Modelo de Ned Hermann HBDI.

Los resultados de la prueba fueron los siguientes:

Prueba de Dominancia Cerebral	Hombre	Mujer
Hemisferio izquierdo	22	4
Hemisferio derecho	2	6

De los 34 participantes que intervinieron 26 de ellos salieron con dominancia izquierda (Lógica, analítica, científica) y solo 8 con más preponderancia derecha (Relaciones interpersonales, arte, creatividad).

Es por este resultado que se presupone que las relaciones interpersonales en la empresa en cuestión son tan complejas, los líderes con dominancia cerebral izquierda quieren menos lenguaje y más acción, más resultado, no tanta explicación y comunicación de los temas, esto se les hace obvio en cierto momento lo cual puede considerarse como un entorpecimiento de una comunicación digna y gratificante de diálogo entre dos seres humanos. Al finalizar, cada participante se llevó como tarea un plan de acción para desarrollar el hemisferio cerebral que no es dominante hasta el momento en que se impartió el taller.

5. La escucha: El instructor proporcionó información conceptual sobre la importancia de la escucha en el proceso de comunicación de líderes-colaboradores, se dio una lectura que tienen en su cuadernillo y posteriormente contestaron un pequeño test de calificación sobre la misma. Además de lo anterior se realizaron varias dinámicas de evaluación sobre la escucha, tuvieron que anotar la letra de una canción, después jugamos teléfono descompuesto y terminamos con una lluvia de ideas sobre el tema.

La escucha activa es un proceso clave para favorecer relaciones interpersonales sanas. Implica atender al otro, no sólo de manera auditiva, sino involucrando todos los sentidos para poder asegurar un completo entendimiento del mensaje que se nos transmite y pueda llevarse a cabo una comunicación efectiva. En el ámbito laboral es uno de los factores clave para generar credibilidad en los líderes y en los lugares de trabajo y por consiguiente, para que las organizaciones logren exceder sus objetivos organizacionales, así como en el mundo experiencial del colaborador. Cuando un empleado no se siente escuchado, genera en él un sentido de poco aprecio y valoración lo cual puede afectar su compromiso y sentido de pertenencia.

Escuchar de manera genuina a los colaboradores representa un medio esencial para crear un vínculo cercano con ellos y hacerles ver que se les valora la experiencia y los conocimientos. Esto hace que se generen relaciones interpersonales sanas, basadas en la confianza y generando en ellos un sentido de lealtad, además hace que los empleados se sientan cómodos en su entorno laboral entregando su mayor esfuerzo en sus actividades diarias.

En general el 93% de los participantes salieron en la prueba de escucha entre el 50-60%, y los otros ejercicios realizados, el 100% de los ejercicios tuvo fallas en la escucha. (No se cuenta con datos estadísticos y demográficos puesto que el porcentaje lo sacamos en el taller y los resultados son anónimos).

Es importante señalar que uno de los líderes más importantes de la empresa comento: *“En este tema ¿que nos vas a enseñar?, si yo no oigo, sino escucho más de la cuenta”* al terminar la prueba de análisis de la escucha se dio cuenta que sus resultados fueron abajo del 60% lo cual lo dejó desconcertado. Adicional a lo anterior varios de los líderes mencionaron aspectos como:

1. *“Creo que básicamente un problema de nuestra empresa es que no escuchamos, solo damos ordenes, pero no damos la confianza de que la gente se nos acerque y nos diga cualquier comentario”...*
2. *“Tenemos una política de puertas abiertas, pero cuando vienen a buscarnos tienen que hacer cita porque siempre nos encontramos ocupados”.*
3. *“Debemos hacer más esfuerzo por convivir fuera de la oficina con nuestros subalternos para aprender a escucharnos mejor y saber más sobre nuestras vidas particulares”.*
4. *“Muchas veces las “Juntitis” hacen que solo oigamos y ya no escuchemos con profundidad”.*

6. Teoría de las Relaciones Interpersonales de Carl Rogers

Se expusieron las generalidades del Enfoque Centrado en la persona compuesto por una relación en donde reine: la empatía, la congruencia y la aceptación positiva incondicional. Sin embargo, estas condiciones no son suficientes, la relación interpersonal debe establecer las siguientes condiciones suficientes y necesarias para que produzca los frutos esperados:

1. Que las dos personas estén en contacto
2. Que la primera persona, a la que denominaremos cliente , se encuentre en un estado de incongruencia, vulnerabilidad o angustia
3. Que la segunda persona a la que denominaremos terapeuta, sea congruente en la relación con el cliente.
4. Que el terapeuta experiencie una consideración positiva incondicional hacia el cliente.

5. Que el terapeuta experimente una comprensión empática hacia el marco de referencia interno del cliente.
6. Que el cliente perciba, por lo menos en un grado mínimo, las condiciones 4 y 5, es decir, la consideración positiva incondicional del terapeuta hacia él y la comprensión empática que el terapeuta demuestra (Rogers, 2007, pp.49-50).

Si trasladamos lo expuesto por Rogers al campo laboral, para que una relación interpersonal logre desarrollarse en un ambiente positivo y de crecimiento el líder y el colaborador:

1. En primera instancia ya se encuentran en contacto por una relación laboral.
2. El colaborador, no necesariamente tendrá que estar en un estado de incongruencia, pero si necesitará de un guía el cual estimule su crecimiento, aprenda de él y esto se torne en un ambiente de confianza.
3. El líder debe saber su rol como líder y tener congruencia en relación con el colaborador.
4. Que el líder tenga una consideración positiva incondicional hacia el colaborador, lo vea como la persona que es, no como objeto de utilización para solo el incremento de la productividad laboral.
5. El Líder tendrá que tener una comprensión empática hacia el colaborador entendiendo sus necesidades, debilidades y fortalezas a fin de acrecentar este desarrollo laboral en un clima saludable.
6. Que el colaborador perciba en el ambiente de trabajo esa consideración positiva incondicional así como la empatía de su líder.

Fue simbólico que al tocarse este tema se discutió sobre la existencia de la “Aceptación Positiva Incondicional” varios de los líderes encabezados por uno de los más importantes concluyeron que este tema es “prácticamente irreal y bastante cursi”, definitivamente, no se puede tratar de igual manera a todos en todo momento. Se mostraron los resultados de la dominancia cerebral para confirmar que varios de los participantes tienen dominancia izquierda y por ello no aceptan el término, sin embargo, se prefirió dejar para más adelante la explicación de esta condición y pasar a los estilos de liderazgo a fin de no crear polémica y perder tiempo.

7. Estilos de Liderazgo: Al concluir esta sesión, las psicólogas entregaron en un sobre cerrado los distintos estilos de liderazgo que salieron de la prueba LIFO practicada anteriormente.

A grandes rasgos, los estilos de liderazgo descritos son:

a. Estilo Ayuda/Acepta

ESTILO LIFO: AYUDA/ACEPTA

FUERZA (Productiva)	EXCESO (No Productivo)
CONDICIONES HABITUALES	
<p>*Necesita sentir que está trabajando en el mejor proyecto, el más relevante.</p> <p>*Le gusta realizarse, haciendo algo que beneficie a los demás.</p> <p>*Deseoso de confiar en lo que dicen los demás sin ponerlo en duda.</p> <p>*Es indulgente con los demás y defiende sus derechos.</p> <p>*Permite a los demás sentir que tienen un papel importante en la determinación de lo que ocurre.</p>	<p>*Se niega a trabajar en proyectos de menor relevancia o propósito.</p> <p>*Puede dejarse envolver demasiado en los problemas de los demás y es incapaz de decir "no".</p> <p>*Fácil de manipular, termina desilusionándose de la gente.</p> <p>*Sobre protector y demasiado identificado con los intereses de otros.</p> <p>*Puede ser demasiado sensible a la dirección de otros y serle difícil iniciar acciones</p>
CONDICIONES DE NEGOCIACIÓN	
<p>*Deseoso de oír la posición de los demás.</p> <p>*Acepta y trata de resolver quejas legítimas.</p> <p>*Deseoso de extenderse y de hacer lo que es justo por los otros.</p> <p>*Altamente dedicado a reducir el conflicto y establecer cooperación.</p> <p>*Ejerce influencia en la oposición a través de enunciados de principio y justicia.</p>	<p>*Puede identificarse demasiado con los objetos ajenos y olvidarse de los propios.</p> <p>*Puede llegar aceptar exigencias no razonables</p> <p>*Se vuelve demasiado abnegado y hace demasiadas concesiones.</p> <p>*Se rinde a la oposición por evitar ser visto como no cooperativo</p> <p>*Moralista. Expresa sentido de injusticia perpetrada en su contra.</p>
CONDICIONES DE STRESS	
<p>*Deseoso de asumir responsabilidad y tratar otra vez.</p> <p>*Optimista, con esperanzas de que todo se resolverá en su debida forma.</p> <p>*Deseoso de usar otras personas y otros recursos para resolver presiones.</p>	<p>*Se vuelve crítico consigo mismo y con los demás cuando no puede lograr lo imposible.</p> <p>*Carece de percepción de los peligros involucrados en la situación.</p> <p>*Excesiva confianza en los demás cuando se siente inseguro</p>

Orientación Básica: Siendo sensible a las necesidades de los demás, persiguiendo la excelencia y sus altos ideales, su rectitud y escrupulosidad serán apreciadas y gozará de sus buenas consecuencias.

Meta: Ser visto como una persona sensible y de valor.

b. Estilo Controla/Toma

ESTILO LIFO: CONTROLA/TOMA

FUERZA (Productiva)	EXCESO (No Productivo)
---------------------	------------------------

CONDICIONES HABITUALES	
<ul style="list-style-type: none"> *Le gusta tener el control de la relación y determinar el curso de lo que ocurre. *Actúa con rapidez y expresa un sentido de urgencia a los demás para que actúen ahora. *Disfruta el desafío de situaciones y personas difíciles. *Le gusta el paso rápido, la variedad, la novedad, los proyectos nuevos. *Rápido para moverse, usar una oportunidad o crearla. *Prueba y presiona para llegar a la resistencia oculta. 	<ul style="list-style-type: none"> *Domina y elimina la expresión de datos importantes por parte de otros. *Sacrifica pensamiento por acción y puede abrumar a los demás con su sentido de emergencia. *Puede llegar a tomar un desafío por el desafío mismo, aun cuando no sea productivo o provechoso. *Puede no prestar suficiente atención al mantenimiento de viejos proyectos exitosos. *Puede tratar de forzar la acción cuando ella no es necesaria. *Puede hacer sentir a los demás como acusados de un crimen

CONDICIONES DE NEGOCIACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> *Expresa su posición con firmeza y convicción. *Confronta el desacuerdo y estimula a los demás a ventilar el suyo. *Rápido para proteger derechos e intereses contra la explotación. *Es persistente con los otros y no cesa en sus esfuerzos hasta lograr que se tome una decisión clara, tajante. *Rápido para convertir objeciones ajenas en ventajas propias. 	<ul style="list-style-type: none"> *Puede volverse arrogante y exigente, frustrando a los otros. *Puede exagerar el desacuerdo haciendo difícil para los demás el encontrar una solución. *Demasiado alerta y dispuesto para el combate hace que los demás se pongan a la defensiva. *Puede presionar a los demás y no dejar lugar para reflexiones de tomar la decisión. *Puede ofrecer respuestas apresuradas y demasiado simples para problemas complejos, apresuradamente.

CONDICIONES DE STRESS	
<ul style="list-style-type: none"> *Invierte grandes cantidades de energía en varias direcciones simultáneamente. *Rápido para responder a emergencias y resolver problemáticas *Es capaz de hacer muchas cosas con poca ayuda. Puede enfrentar el stress. 	<ul style="list-style-type: none"> *Corre el riesgo de dispersar sus esfuerzos, extenuarse y perder efectividad. *Responde sin verificar estrategias o sin aclarar con autoridades. *Puede no dejar que los demás actúen como una fuente de consejo como un recurso.

Orientación Básica: Si usted quiere que las cosas ocurran debe hacerlas ocurrir y debe convencer a los demás de que confíen en su competencia. Usted no puede esperar a que las cosas le vengan (o le lleguen a usted)

Meta: Ser visto como alguien activo y competente.

c. Estilo Analiza/Retiene

ESTILO LIFO: ANALIZA/RETIENE

FUERZA (Productiva)	EXCESO (No Productivo)
CONDICIONES HABITUALES	
<ul style="list-style-type: none"> *Se basa generalmente en datos, análisis y lógica para tomar decisiones. *Delinea los varios aspectos de su posición y las opciones para los demás. *Examina y estudia exhaustivamente las necesidades de las personas y la situación. *Metódico sigue procedimientos y estrategias consistentemente. *Le gusta trabajar sobre lo ya probado y conocido, así como aprovechar al máximo lo ya existente. 	<ul style="list-style-type: none"> *Puede sumergirse demasiado en los datos y no percibir la falta de interés de los demás. *Puede confundir a la gente presentándoles demasiadas opciones, previniendo su acción. *Puede usar demasiado tiempo haciendo investigación y hacer sentirse desinteresados a los demás. *Puede no ser suficientemente flexible y no hacer concesiones que ayudarían a resolver el problema. *Puede no apreciar nuevas ideas y responder sin entusiasmo a cambios propuestos.
CONDICIONES DE NEGOCIACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> *Puede responder con calma y objetividad a objeciones de los demás. *Puede aferrarse tenazmente a su opinión original. *Usa hechos para superar las objeciones de los demás. *Prefiere esperar a que se calmen los ánimos antes de volver a insistir o avanzar en su posición. 	<ul style="list-style-type: none"> *Puede no demostrar suficiente sentimiento y preocupación y parecer desinteresado. *Puede no ceder cuando es necesario, haciendo que los demás se alejen. *Puede entusiasmarse tanto en documentar su posición que llega a aburrir a los demás con excesivo detalle. *Puede apartarse y volverse distante, no dando a los demás la satisfacción del esfuerzo sostenido
CONDICIONES DE STRESS	
<ul style="list-style-type: none"> *Hace el inventario, analiza la situación y examina los pros y los contras de las alternativas. *Se aferra a procedimientos, estrategias y caminos bien probados. Puede establecer prioridades y funcionar de una manera sistemática y sensata. 	<ul style="list-style-type: none"> *Puede quedar encerrado en la "parálisis del análisis" y no llegar a hacer recomendaciones decisivas. *Queda varado con viejos modos cuando un nuevo intento podría ser de ayuda. *Puede ser tan sistemático que llega a descuidar los riesgos o la urgencia de la situación.

Orientación Básica: Usted tiene que conservar lo que ya tiene y usar los recursos existentes para construir un futuro sobre el pasado de manera cuidadosa y racional.

Meta: Ser visto como objetivo y racional

d. Estilo Adapta/Cede

ESTILO LIFO: ADAPTA/CEDE

FUERZA (Productiva)	EXCESO (No Productivo)
---------------------	------------------------

CONDICIONES HABITUALES	
<ul style="list-style-type: none"> *Usa el tono ligero y el encanto personal para ganarse la simpatía de la gente *Sensible y consciente de los sentimientos de los demás y lo que les complacerá *Flexible en encontrar nuevos modos de satisfacer a los demás. *Es capaz de negociar con comodidad y de adaptarse a toda clase de gente *Rápido para cambiar y adaptarse a nuevas ideas y nuevos sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Se vuelve demasiado entretenido y distrae la serenidad de la situación *Puede llegar a acomodarse demasiado a los deseos de los demás, volviéndose solícito. *Puede volverse inconsistente y no hacer lo que la experiencia muestra es lo mejor para los demás. *Puede exagerar los contactos sociales y no usar tiempo con eficiencia. *Puede dispersar la dirección existente y perder de vista los objetivos.

CONDICIONES DE NEGOCIACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> *Puede ver ambos lados de una discusión. *Trata de mantener el nivel de tensión al mínimo mediante el uso del humor y apaciguamiento de desacuerdos. *Encuentra formas nuevas, aún no experimentadas para resolver las diferencias. *Optimista, entusiasta acerca del resultado final del conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> *Parece ambivalente e inconsistente, no pronunciándose definitivamente por nada. *Puede llegar a evitar que ciertas objeciones se expresen en su totalidad, de modo que el problema vuelve a presentarse más adelante. *Soluciones inteligentes distraen la atención del problema principal. *Puede hacer sentir a los demás que no está comprendiendo la seriedad y dificultad del problema.

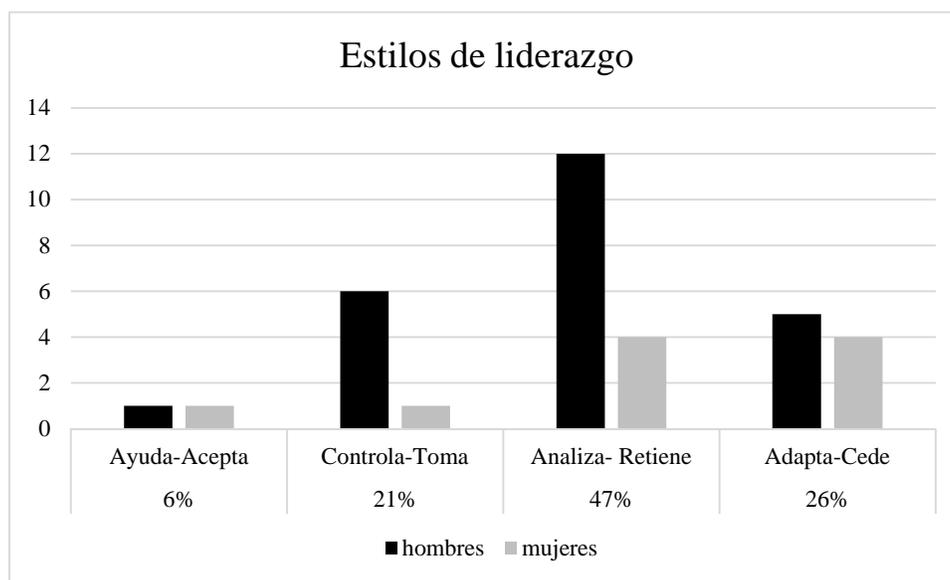
CONDICIONES DE STRESS	
<ul style="list-style-type: none"> *El sentido del humor mantiene la distancia bajo presión. *Diplomático y cuidadoso de los sentimientos de los demás. No desea crear una presión mayor. *Alienta a la gente y les promete resultados positivos. *Ansioso de intentar varias soluciones para reducir el stress. 	<ul style="list-style-type: none"> *Dispersa la seriedad y crea un sentimiento de bienestar artificial. *Puede mostrar tanto tacto que termina creando desconfianza respecto a sus pensamientos y sentimientos reales. *Promete demasiado y no puede cumplir, creando desaliendo y enojo en los demás. *Parece no tener objetivos no concentrarse en metas, lo cual confunde a la gente con muchas opciones.

Orientación Básica: Usted debe ser sensible y estar en armonía con los deseos y necesidades de los demás. Adaptándose a los otros y satisfaciendo las necesidades de ellos primero, usted llegará a satisfacer los suyos propios.

Meta: Ser visto como alguien que gusta, que es aceptado.

Resultados totales de líderes en empresa tecnológico-financiera

- a) **Ayuda-Acepta:** 1 hombre, 1 mujer = 6%
- b) **Controla-Toma:** 6 hombres, 1 mujer = 21%
- c) **Analiza- Retiene:** 12 hombres 4 mujeres = 47%
- d) **Adapta-Cede:** 5 hombres 4 mujeres = 26%



Gráfica 5. Estilos de liderazgo

De acuerdo a las evaluaciones aplicadas el 47% de los líderes trabaja con un estilo Analiza-Retiene, es decir, son aquellas personas que se enfocan en el análisis de la información en el cumplimiento de la normatividad y hasta no estar seguros que todo está en regla en orden toman decisiones. Siguiendo a este resultado tenemos el estilo de Adapta-Cede (26%), el cual se enfoca en la atención y la necesidad de terceras personas antes que su propio trabajo por lo tanto hace falta que tengan mayor firmeza y menos dispersión en su trabajo y que sean más orientados hacia cumplimiento de normas y procedimientos.

En tercer lugar Controla-Toma (21%), son aquellos líderes que actúan de manera rápida con una toma de decisiones ágil, en algunas ocasiones no se detienen a revisar la información con cuidado pueden parecer impulsivos y agresivos.

Por último sólo se cuenta con 2 líderes (6%) de Ayuda-Acepta, este estilo busca conciliar y mantener el equilibrio entre las partes, es un liderazgo más democrático, no le gustan las discusiones y controversias.

Teniendo en cuenta los tipos de liderazgo se observa que la mayor parte de la población de los líderes de la organización cuentan con el tipo Analiza-Retiene, los cuales por lo general realizan sus tareas de manera solitaria y analizando información, por lo cual, la comunicación representa un proceso que tiene que ser ágil y con datos demasiado analizados y resumidos para captar el mensaje, lo cual dificulta que este proceso de diálogo se desarrolle de una forma más interactiva y natural entre los líderes de estas características y sus subordinados.

4.2 RESULTADOS DE LA SESION 2:

En cuanto a los objetivos específicos de esta reunión:

- Repasar los conceptos de las dimensiones que integran las Mejores Empresas para Trabajar y provocar que cada participante descubra sus fortalezas y puntos de mejora para el proceso.
- Acentuar la importancia del proceso de la Escucha en la Comunicación interpersonal.
- Reconocer las habilidades del liderazgo contemporáneo y el tipo de colaboradores por generación para la mejora de los procesos de comunicación y dirección.

- Establecer compromisos de mejora de comunicación en base a lo comprendido en el taller para mejorar el clima organizacional en la empresa Tecnológico-Financiera.

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

8. Inicio de la sesión y recapitulación de sesión anterior: Se apertura la reunión con un resumen de la sesión 1 y los comentarios más importantes de los participantes fueron:

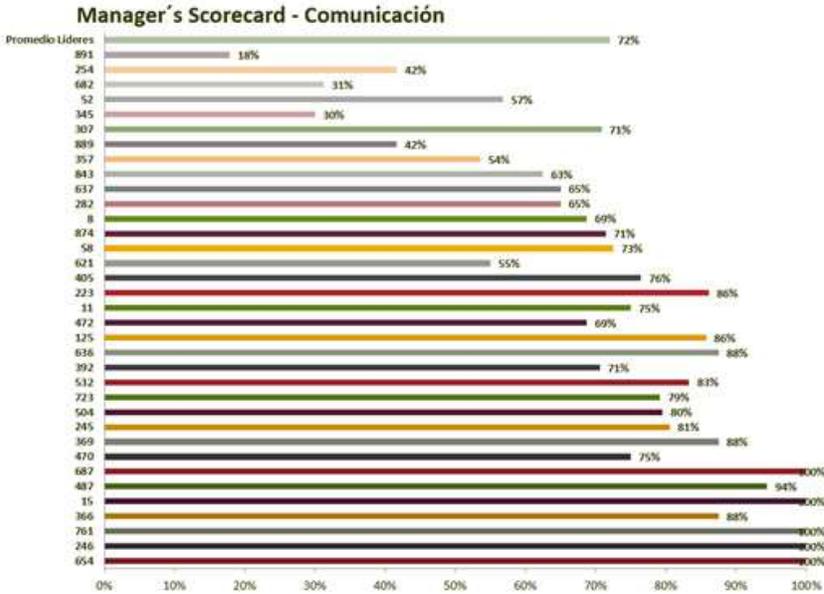
- Estaban realizando su reto para desarrollo del hemisferio cerebral no dominante.
- Se comprendió la importancia del equilibrio de los hemisferios cerebrales para tener una personalidad con mayor estabilidad así como la importancia en las relaciones interpersonales.
- Recordaron sus tipos de liderazgo y ejemplos de sus modificaciones de comportamientos después de ello con sus subordinados al detectar en donde tienen que apuntalar la comunicación y las relaciones humanas y laborales con ellos.
- Se habló sobre el Enfoque Centrado en la Persona y la Teoría de las Relaciones Interpersonales acentuando la importancia de la congruencia y empatía de los líderes.

9. ¿Cómo es la comunicación con mis colaboradores?: Se mostró un video de lo que significa pertenecer a una empresa de las mejores para trabajar y la cultura que en ella se emana, además de esto, se revisaron los resultados obtenidos a través de la historia acentuando en los de la encuesta practicada en el 2016 así como los resultados individuales

del Managers Scorecard (con su nombre en inglés sacado de la encuesta) ocho competencias clave en los líderes dentro de las cuales se encuentra la Comunicación:

1. **Comunicación**
2. **Congruencia**
3. **Reconocimiento**
4. **Colaboración**
5. **Equilibrio de vida**
6. **Favoritismo**
7. **Empowerment**
8. **Cercanía, trato humano**

Únicamente para efectos del presente trabajo se mostrarán los resultados de Comunicación de los líderes incluidos en la encuesta, solo se muestran los números de empleado a fin de guardar la confidencialidad de los participantes.



Gráfica 6. Resultados Manager's Scorecard-Comunicación 2016
 NOTA: En esta gráfica solo se muestran las calificaciones de los líderes que participaron en la encuesta 2016

Se observa que los líderes de la organización tienen como promedio 72% en los resultados de Comunicación, para la encuesta de Mejor empresa para trabajar esta es la calificación mínima requerida para que una organización sea postulada a ser parte de este grupo de empresas por lo cual, es obvio que se tiene que mejorar esta competencia. Cabe comentar que por temas de confidencialidad solo se muestran los números de empleado y no los nombres de los participantes.

También se considera importante la siguiente información para ver la antigüedad en la compañía involucrado en la cultura organizacional y unido a la cultura de Mejor Empresa para Trabajar, así como la antigüedad en el puesto ya que las funciones de liderazgo en algunos casos no tienen la robustez de otros.

Género	Años de Antigüedad	Fecha Promoción	Años en puesto
Hombre	21	01/05/2013	4
Hombre	21	01/04/2005	12
Hombre	19	01/01/2007	10
Hombre	16		16
Hombre	16	16/06/2008	9
Hombre	14	01/04/2014	3
Hombre	13	01/06/2014	3
Hombre	11	01/03/2017	0
Hombre	11	01/04/2014	3
Hombre	11	01/02/2014	3
Hombre	11		11
Hombre	10	16/03/2015	2
Hombre	10	16/04/2017	0
Hombre	9	01/04/2014	3
Hombre	7	01/04/2014	3.1
Hombre	6	01/10/2013	3.6
Hombre	5		5
Hombre	4	16/10/2015	2
Hombre	3		3
Hombre	2		2
Hombre	1		1
Hombre	14		14
Hombre	5		5
Mujer	21	01/06/2014	3
Mujer	16		16
Mujer	15	05/06/2007	10
Mujer	14	01/04/2007	10
Mujer	9		9
Mujer	8	01/03/2010	7.1
Mujer	7	16/10/2015	1.5
Mujer	7		7
Mujer	6		6
Mujer	2		2
Mujer	2		2

Tabla 2. Líderes promovidos y antigüedad en empresa.

9.1 Responder mi cuestionario: Se entregó a cada líder el cuestionario elaborado para auto calificación de las dimensiones que circundan la Cultura de Mejor empresa para Trabajar a fin de crear conciencia de sus comportamientos individuales con cada uno de sus subordinados. Cabe recalcar que este cuestionario tenía la función de meditar sobre el tema por lo cual no se cuenta con resultados estadísticos de las respuestas.

9.2 Dinámica de Retroalimentación del cuestionario:

Los participantes recalcaron puntos a reforzar en el liderazgo global en la organización de los siguientes temas:

- Mejorar sus procesos de comunicación con mayor empatía y comprensión del interlocutor
- Brindar mayor Empowerment
- No establecimiento organizacional de una cultura apegada totalmente a los lineamientos de mejor empresa para trabajar
- Muchas veces la información importante que la Dirección general comparte con los gerentes no baja a niveles inferiores por lo cual no todos los empleados están informados sobre temas importantes.
- El líder interrumpe a los colaboradores cuando ve que al inicio de su comunicación no hay nada tangible que le agregue valor y se considera una pérdida de tiempo, creando con esto un ambiente inestable y de poca innovación.
- Hacer espacios por dirección de mayor convivencia, no solo los Institucionales
- Evitar el favoritismo y reconocer más a los colaboradores.
- Practicar más la escucha efectiva.

10. Volviendo con la escucha:

El instructor expuso las siguientes preguntas para ser contestadas por los líderes:

1. En los últimos 2 meses, repasa tus experiencias con personas y responde estas preguntas:

- ¿A quiénes de ellos tengo la conciencia de haber escuchado?
- ¿Durante cuánto tiempo?
- ¿Cómo los he captado?
- ¿Te lo han dicho?
- ¿Han explorado áreas de aprendizaje en tu compañía?;

2. Yo:

- ¿Por quienes me he sentido escuchado?
- ¿Cómo los has notado?
- ¿Dónde en tu cuerpo has experimentado una señal de alivio, etc...?
- ¿Y por quienes te has sentido realmente no escuchado?

3. A quienes no escucho:

- Elaborar una lista de los colaboradores a los que no deseo escuchar y escribir al lado de sus nombres el por qué no deseo hacerlo, por ejemplo: “Fastidio”, “aburrimiento”.

Posterior a responder las preguntas antes descritas, los líderes expresaron los sentimientos emociones o creencias que bloquean su escucha definiendo principalmente los siguientes:

- Enojo.
- Falta de credibilidad en el interlocutor.
- Desesperación por su comportamiento o forma de hablar (ser más concreto).

- Desinterés por el tema a escuchar.
- Estatus, poder.
- Temas repetitivos.
- Falta de tiempo por exceso de trabajo.
- Suponer lo que van a expresar los subordinados.

Es interesante describir que todos los líderes estuvieron de acuerdo en las anotaciones anteriores como parte de la cultura que reina en la Empresa Tecnológico Financiera, llegaron al momento de “Darse cuenta” o conciencia.

11. El Liderazgo contemporáneo: El instructor expuso a los líderes las características de las diferentes generaciones que laboran en la actualidad con la finalidad de analizar las necesidades y valores de cada una de las mismas, así como los tipos de comunicación que el líder debe considerar para cada uno de ellos.

Es importante mencionar los tipos de generaciones y sus características:

1. Generación Baby Boomers: Nacidos entre 1946 y 1964 Para esta generación es importante el crecimiento personal y el compromiso con el trabajo, entendido como producto de su necesidad de participación y protagonismo. Desde su ingreso al mercado laboral, siempre buscaron tener impacto tanto en su trabajo como en la sociedad. Para esta generación es importante el crecimiento personal y el compromiso con el trabajo, entendido como producto de su necesidad de participación y protagonismo.

Fueron hijos de familias numerosas que vieron como el progreso llegaba a su entorno familiar (Jiménez, 2008). Se caracterizan por dar gran importancia al trabajo, su identidad es “cuan productivo es” (Cervetti, 2014), y por nacer en una sociedad arraiga de valores, cultura y

tradición (Maldonado, 2016). En temas laborales los hombres eran totalmente responsables del trabajo, en el caso de las mujeres nunca llegaron a trabajar o en algunos casos lo hicieron siendo jóvenes (Jiménez, 2008).



2. Generación X: Nacidos entre 1965 y 1980. Para esta generación, la carrera profesional exitosa tiene forma de “espiral”. Se les considera personas pragmáticas, colaboradores e investigadoras, no creen todo de primera instancia. Fueron los primeros en adoptar la tecnología. Se enfocan en: Aprender, crecer, desarrollar habilidades y obtener resultados.

En términos laborales se caracterizaron por romper patrones tradicionales en su ambiente laboral y transformando las jerarquías en entidades más flexibles y horizontales, mantienen lealtad a sus empleadores y valoran el compromiso (Dávila, 2012).

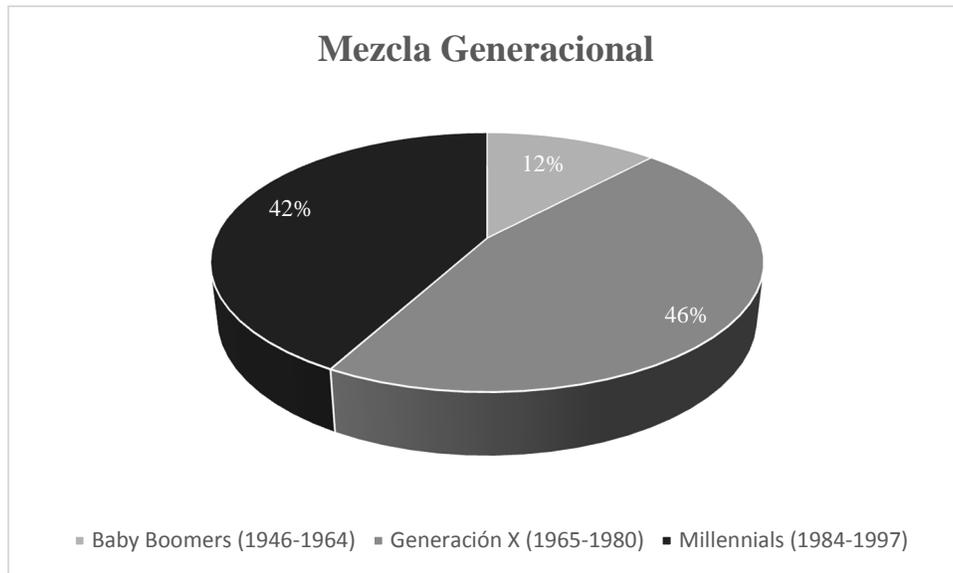


3. La Generación Y o Millenials. Nacidos a partir de 1981. Son los más jóvenes en las empresas y los que más recientemente han desembarcado en el mercado laboral. La tecnología no es una herramienta: es su vida. Son muy creativos. Sus valores son la

diversidad, el optimismo, la dedicación, las acciones colectivas, la innovación y la aceptación de las diferencias. Los padres de esta generación son los Baby Boomers, se les orientó desde muy niños en la toma de decisiones y en escuchar sus opiniones, por lo cual en el mundo laboral buscan lo mismo. Respetan a la autoridad siempre y cuando sean para ellos “competentes”. Su fin en la vida es que esta “tenga significado”.



En la empresa tecnológico Financiera la población se encuentra distribuida de la siguiente manera:



Gráfica 7. Mezcla Generacional

La gran mayoría de los líderes son Baby Boomers y Generación X, las conclusiones obtenidas de cómo mejorar los procesos de comunicación fueron:

1. Tener reglas y políticas claras adaptadas a todas las generaciones para saber las reglas del juego desde el principio.
2. Utilizar múltiples vías de comunicación, mientras que a los Baby Boomers y X prefieren hablar cara a cara los Millenials suelen usar correos electrónicos o mensajes de texto, por lo tanto, adaptarse a la comunicación que cada uno de los subordinados prefiera.
3. Identificar como es que cada uno de nuestros subordinados prefiere comunicarse.
4. Entender nuestras diferencias generacionales y no tratarnos a todos por igual, si alguien requiere más reconocimiento que una charla informal.
5. Preguntar y no asumir.
6. Escuchar más y con mayor empatía y congruencia. (La aceptación positiva incondicional no fue aceptada por el grupo).
7. Quedaron convencidos de que la Teoría de las Relaciones Interpersonales de Rogers es una buena base para entender al otro y entendernos entre todos.
8. Reconocieron que mejorar el diálogo y la comunicación en la organización proporcionará retornos tanto en la encuesta de mejor lugar para trabajar como en la productividad y retención del talento.
9. Interactuar con personas, no títulos.
10. La comunicación genera familiaridad y rompe con los prejuicios.

Fue enriquecedor observar la importancia que el grupo de líderes otorga al tema y sus manifestaciones explícitas de querer modificar la situación para mejorar la empresa.

12. Habilidades, competencias y perfil del líder de las Mejores Empresas para trabajar:

Mediante una obra de teatro, los participantes realizaron interpretaciones de las distintas formas de comunicarse para ser un líder que evoque el pertenecer a una de las Mejores Empresas para trabajar saliendo las siguientes conclusiones:

- Comunicarnos como personas.
- Decirles claramente lo que deseamos obtener de su trabajo.
- Escucharlos más.
- Tener reuniones semanales con los equipos.
- Hacer un mayor reconocimiento.
- Permitir la Innovación, dejarlos participar en la toma de decisiones, se crea el “Comité de Innovación y Mejora”.
- Construir un ambiente de confianza y sentido de pertenencia.
- Tratar de no emitir “Juicios”.

13. Cierre de la Sesión y compromisos: Importante acentuar que el ambiente se percibía agradable, de mucha reflexión y procuración de iniciar un proceso de cambio, solicité que hiciéramos un círculo entre todos donde cada uno de los participantes comentó las conclusiones de este taller encontrando un resumen de las siguientes postulaciones:

- 1. Es imperativo que logremos modificar nuestro sistema de escucha ante los colaboradores. Nosotros somos los líderes y como tal tenemos que comportarnos.*
- 2. Estamos seguros que trabajar en una empresa como esta no es fácil de encontrar, nosotros estamos contentos, hagamos que ellos lo perciban también.*

3. *El cambio no será fácil, pero me llevo los conceptos hasta para hacerlo en mi vida familiar, creo que son de gran ayuda, llegaron a fondo.*
4. *¡Qué bueno que nos dimos la oportunidad de esta reunión! Nunca lo habíamos hecho y considero que además de conocernos más personalmente y en grupo, nos atrevimos a expresar cosas que nunca habíamos dicho, lo cual es enriquecedor.*
5. *Cuando unimos la Teoría de las Relaciones Interpersonales que nos enseñaste comprendí la unión que existe con la cultura de las Mejores Empresas para Trabajar, es que todos sabíamos que pertenecíamos al galardón, pero como equipo de líderes no nos habíamos dado la oportunidad de analizarlo con detenimiento.*
6. *Tenemos una gran responsabilidad sobre nuestras manos, pero también hay que hacer partícipe a la gente de esta responsabilidad, ya que la comunicación y escucha también debe darse de los colaboradores con nosotros, estaría interesante una réplica en un curso para ellos de estos conceptos.*
7. *Debemos reconocer más el trabajo bien hecho, que es mucho, la verdad es que solo llamamos a nuestros colaboradores cuando hacen algo mal. Nosotros también necesitamos ser reconocidos por nuestros jefes (directores).*
8. *A partir de esta reunión tendremos que tener un plan de capacitación robusto para no olvidar estos conceptos y tenerlos presentes.*

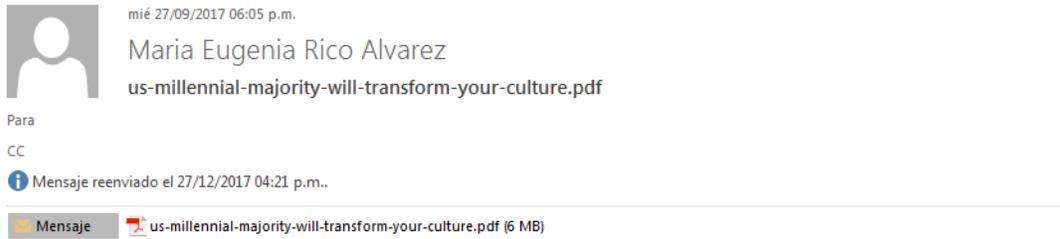
4.3 PLAN DE SEGUIMIENTO POSTERIOR AL TALLER

Desde el momento que se realizó el taller del presente estudio de caso, se llevaron a cabo varias acciones de reforzamiento del aprendizaje como fueron:

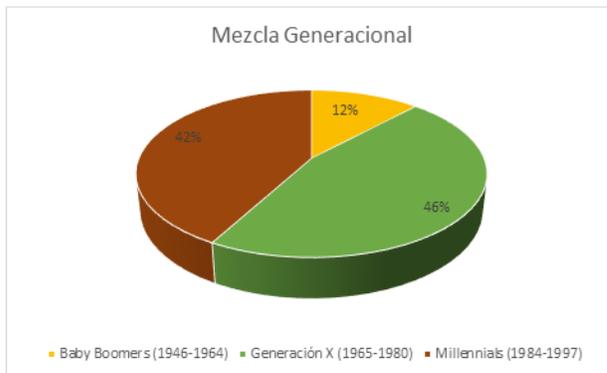
1. *Envió continuo de mails por parte de una servidora para todos los líderes que participaron en el taller a fin de reforzar comportamientos hacia donde, cada uno de*

ellos debía dirigir su atención para alcanzar un liderazgo más comprometido y con actitudes uniformes en la organización.

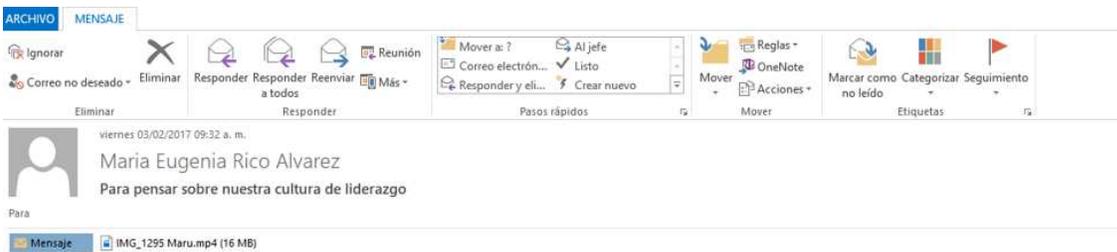
A continuación se muestran dos ejemplos de dichos correos.



Hola envío este artículo de Deloitte University que me pareció excelente para comprender el mundo corporativo e intereses de los Millenials, adicional a ello les comparto la gráfica de nuestra población a fin de que ustedes observen lo importante que es comprender el contenido así como las brechas generacionales para la mejora de la cultura y trabajo en equipo

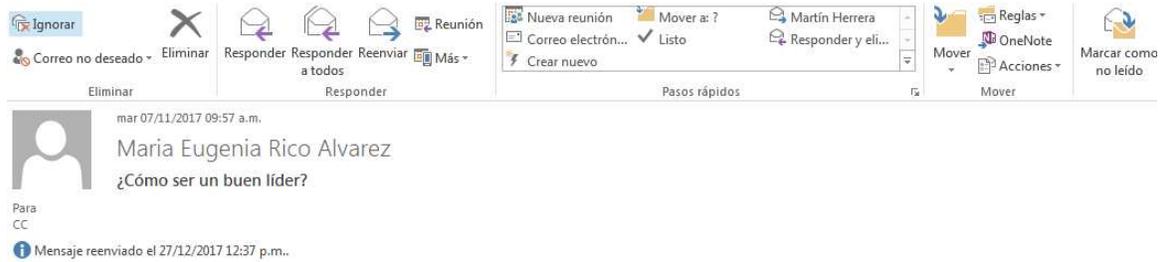


Nota: la gráfica es con la población que teníamos a Junio 2016, puede haberse movido algunos rangos.



Hola, ayer estuve en una presentación de mi maestría de Desarrollo Humano con expertos en liderazgo y emprendedores sobresalientes de nuestro país así como Colaboradores que han crecido en las empresas y cuentan con alto potencial; ¿Cuál creen que fue el común denominador de su triunfo...? **"El tener un jefe que siempre los impulso a seguir adelante y si fallaban les enseñaba como hacer mejor las cosas pero en forma constructiva no con crítica constante"**, ese personaje, jamás lo olvidaron, les incluyo este video para que puedan verlo por favor. Preparémonos para el día que analicemos con profundidad nuestra cultura organizacional que es formada principalmente por nosotros, los que estamos en los niveles más altos de la organización.

2. Envío de infografías con mensajes sobresalientes sobre lo aprendido en el taller:



ARCHIVO MENSAJE

Ignorar Correo no deseado Eliminar Responder Responder a todos Reenviar Más

Nueva reunión Mover a: ? Martín Herrera Correo electrón... Listo Responder y eli... Crear nuevo Pasos rápidos

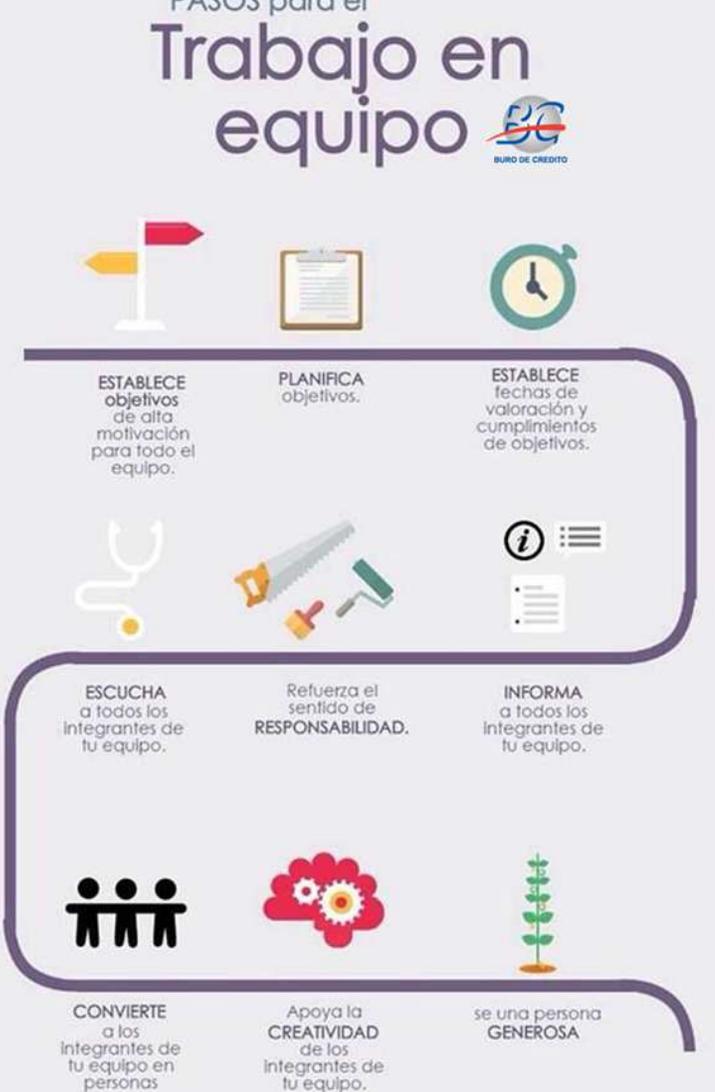
jue 26/10/2017 09:49 a.m.

 Maria Eugenia Rico Alvarez
Pasos para el trabajo en equipo

Para CC

 Mensaje reenviado el 27/12/2017 04:16 p.m.,

PASOS para el Trabajo en equipo



1. ESTABLECE objetivos de alta motivación para todo el equipo.
2. PLANIFICA objetivos.
3. ESTABLECE fechas de valoración y cumplimientos de objetivos.
4. ESCUCHA a todos los integrantes de tu equipo.
5. Refuerza el sentido de **RESPONSABILIDAD**.
6. INFORMA a todos los integrantes de tu equipo.
7. CONVIERTE a los integrantes de tu equipo en personas activas.
8. Apoya la **CREATIVIDAD** de los integrantes de tu equipo.
9. se una persona **GENEROSA**

ARCHIVO MENSAJE

Ignorar Correo no deseado Eliminar Responder Responder a todos Reenviar Más +

Nueva reunión Correo electrón... Crear nuevo Mover a: ? Listo Martin Herrera Responder y eli...

Reglas OneNote Acciones Mover Marcar como no leído

Eliminar Responder Pasos rápidos

mar 24/10/2017 09:46 a.m.

Maria Eugenia Rico Alvarez
Como lograr el engagement con tu equipo

Para CC Mensaje reenviado el 27/12/2017 04:16 p.m.

30 ideas que un líder debería aprovechar para crear **engagement** en su equipo

BURO DE CREDITO

Realiza encuestas entre tus empleados con frecuencia	Trabaja duro en el proceso de integración de tu equipo	Ten acercamientos uno-a-uno con tus empleados (mensuales)
Organiza un evento dedicado a tus colaboradores	Sé flexible con horarios	Envía a tus colaboradores a conferencias que sean de su interés
Utiliza herramientas colaborativas	Actúa con base en la retroalimentación que recopiles	Deja que tus colaboradores tengan autonomía
Ofrece cursos para que tu gente se desarrolle en su área	Fomenta el desarrollo personal	Expresa tus comentarios con frecuencia
Involucra a tu equipo en las decisiones importantes	No temas llevar a cabo las iniciativas que propone tu equipo	Escucha la retroalimentación de tu equipo
Comparte contenido de interés con tu equipo	Fomenta la colaboración entre toda tu área	Ofrece asesoría
Tú eres el líder; establece objetivos claros	Celebren el fracaso y aprendan juntos	Crea un buen ambiente de trabajo
Elogia el trabajo de tus empleados con frecuencia	Organiza actividades en equipo	Haz valer el buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal
Haz visible tu liderazgo	Practica y difunde los valores que vayan alineados a tu empresa	Fomenta el networking
Dile a tus colaboradores que no sean tímidos	Sé transparente	¡Diviértete!

2. Pergamino de Líderes

Se elaboró entre todo el grupo directivo y gerencial un modelo a seguir llamado pergamino de líderes en donde se establecieron los lineamientos que se busca, nuestros líderes tengan en la organización para ser más congruentes ante nuestros colaboradores:

- Propiciar la escucha efectiva
- Comunicación Asertiva
- Ambiente de confianza
- Responsabilidad Compartida
- Adaptación y Flexibilidad de pensamiento
- Alternativas de solución entre todos
- Propiciar la empatía
- Planeación y priorizar tareas
- Propiciar la cultura de servicio

3. Afianzadores de conductas de liderazgo:

Cotidianamente el área de Recursos Humanos envió a los participantes varias acciones a fin de afianzar las conductas: por ejemplo, los líderes se escribieron una carta en el taller, en la cual, pusieron sus notas más importantes así como descubrimientos personales, al terminar la sesión, ensobretaron dicha carta y 2 meses después, les llegó por correo postal sorprendiendo a algunos de ellos dicha acción, con ello pudieron recordar los conceptos y sus propias notas.

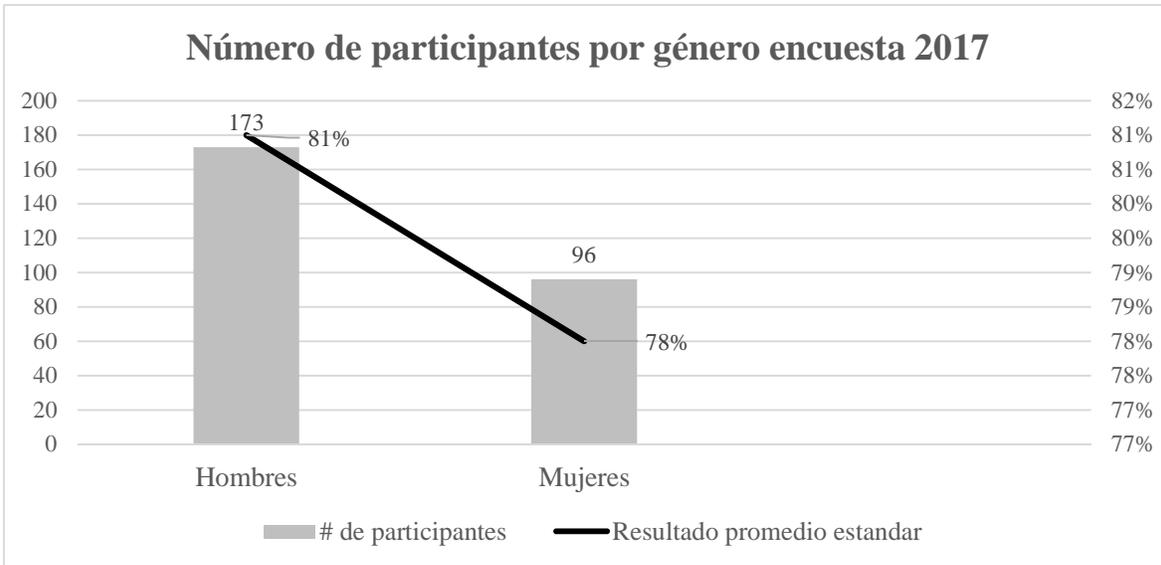
Cada vez que sucedía una situación que evocara la empatía, congruencia o aceptación positiva incondicional entre los líderes y sus colaboradores, les hacía llegar un correo electrónico mostrando ¿Cómo se había dado el hecho y la conducta? y ¿Cuáles habían sido los resultados positivos de la misma?.

Todo lo anterior ha dado resultados positivos, sin embargo, algunos líderes aún no están convencidos del todo de estas actitudes de comportamiento y este trabajo deberá de continuarse impulsando en la organización; la cultura organizacional no se construye de la noche a la mañana, tendremos entre todos que seguir fomentando el liderazgo acompañado de una comunicación asertiva que fomente la confianza con los colaboradores.

4.4 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DE MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR 2017

La encuesta 2017 se aplicó los primeros días de noviembre 2017 teniendo una participación de 279 empleados lo que representa al 96% del total de la población.

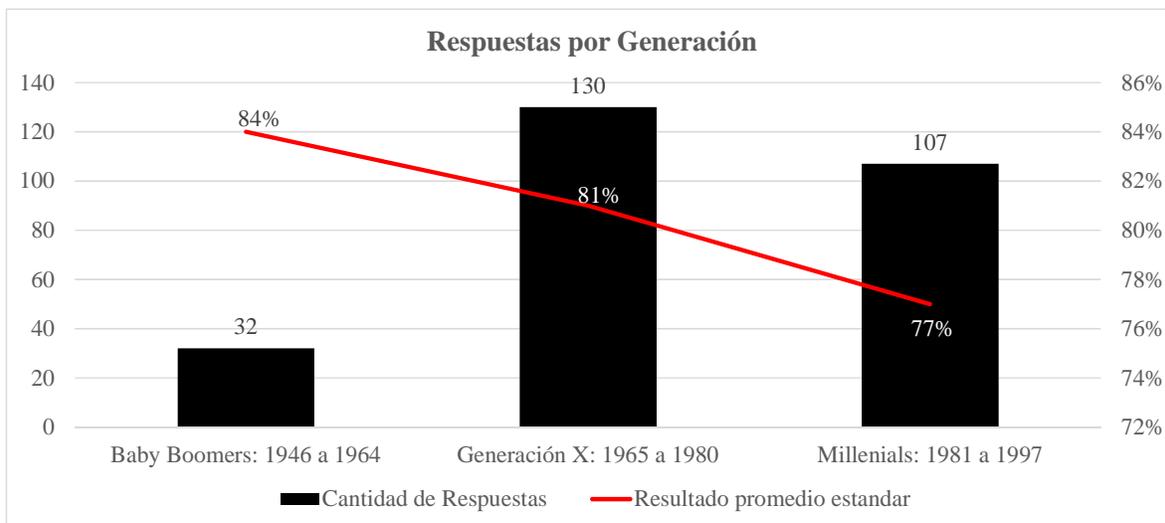
De lo anterior el nivel de satisfacción se encuentra más en los hombres que en las mujeres, quedando en un resultado que se muestra en la siguiente gráfica:



Gráfica 8. Número de participantes por género 2017

Dando como muestra que los hombres se encuentran mayormente satisfechos trabajando en la empresa Tecnológico Financiera que el género femenino, encontrando áreas de oportunidad para el desarrollo de la equidad de género en la empresa.

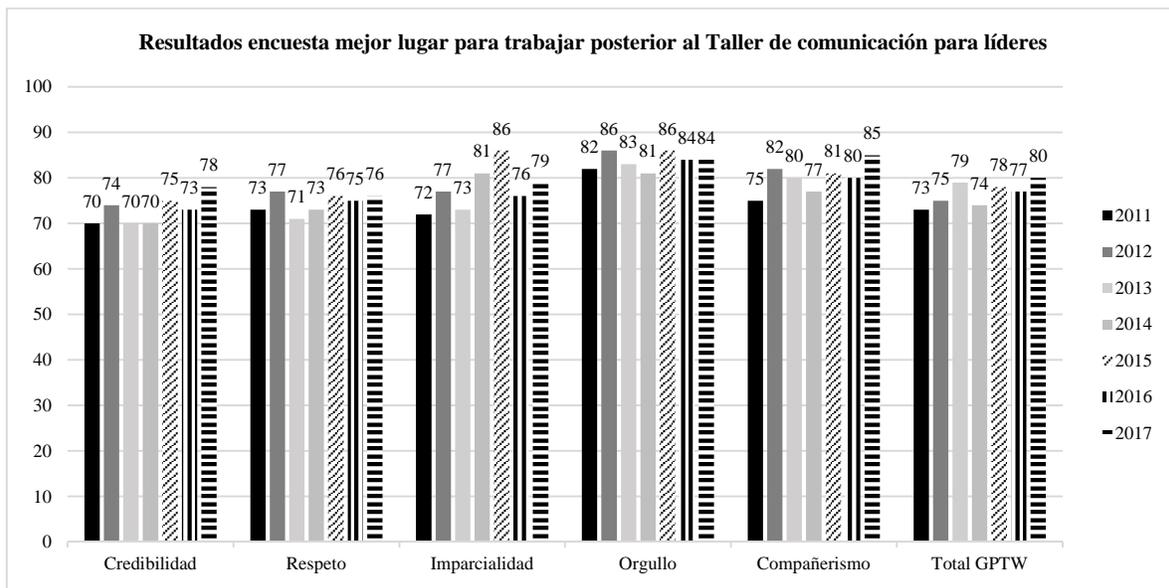
Adicional a lo anterior tenemos la segregación por ramas generacionales de la siguiente manera:



Gráfica 9. Respuestas por generación

Lo cual nos indica que los Baby Boomers así como la Generación X son los más satisfechos trabajando en esta organización y los Millenials los menos satisfechos, se tendrán que establecer acciones durante el 2018 para incrementar el nivel de satisfacción de estos últimos.

Finalmente encontramos que los resultados finales de la encuesta en las distintas dimensiones calificadas por la encuesta de mejor lugar para trabajar son los siguientes:



Gráfica 10. Resultados posterior al taller de comunicación.

Obteniendo un incremento generalizado de 2 puntos porcentuales en la encuesta 2016 vs 2017 de 2 puntos, así como el incremento de 5 puntos en la competencia de Credibilidad conformada por:

- Comunicación
- Capacidad de los líderes
- E Integridad de los líderes

Logrando concluir que la hipótesis planteada en un principio que por medio del taller de comunicación de líderes en donde se les planteo el conocimiento de sí mismo así como la teoría de las relaciones interpersonales de Rogers sirvió para lograr durante este año una mayor satisfacción de los colaboradores de la empresa tecnológica financiera haciendo de esta última una más robusta mejor empresa para trabajar.

5. RECOMENDACIONES

La empresa tecnológica financiera de la cual se realizó el presente estudio tiene todo para ganar: es líder en el mercado, sus ganancias económicas son excelentes, tecnología de punta y gente con un alto grado de especialización y profesionalismo así como gran orgullo de trabajar en la organización; por lo tanto, se sugiere fácil que la mejora de la comunicación entre líderes y colaboradores impulse la Encuesta de Mejor Lugar para Trabajar, pero esto solo se logrará, cuando los líderes tengan una verdadera conciencia de su fundamental acción en el proceso así como un cambio verdadero.

Las relaciones interpersonales forman un papel muy importante en la vida de cualquier persona y uno de los aspectos básicos de estas mismas es la comunicación. Me ha guiado al realizar este proyecto el hecho de que Rogers describe que si logramos establecer un clima adecuado en una relación ésta promoverá cambios positivos en la vida de la persona o del grupo, es por ello que un punto de partida importante dentro del marco teórico es el Enfoque Centrado en la Persona, así como la Teoría de las Relaciones Interpersonales de Rogers.

Para que las relaciones interpersonales funcionen es de vital importancia la imagen que cada persona tiene de sí misma así como de las que la rodean, es por ello que ha sido fundamental

estudiar el liderazgo desde la imagen de cada uno de los líderes (autoconcepto) hasta su relación laboral con el colaborador utilizando la comunicación como un medio importante de encuentro, el crear lazos de confianza básica nos ayuda a estar disponibles para la otra persona y de esta manera no sentirse amenazado y desconfiado de que su humanidad se encuentra todo el tiempo vulnerable.

La apertura a la experiencia significa estar en contacto con el otro, pero también consigo mismo y darse cuenta del flujo de emociones, sentimientos que surgen en la persona y en su interacción con el otro, estas emociones pueden ser tanto positivas como negativas lo cual, en el último caso, puede entorpecer el proceso de comunicación y de liderazgo a la par.

Cuando el ser humano se abre a la experiencia de conocerse, hacerse consciente de los temas que lo hacen avanzar y de los cuales se ha estancado, la congruencia en las relaciones interpersonales se muestra con autenticidad.

He sido testigo presencial de todas las acciones que la empresa tecnológico financiera ha implementado desde hace 8 años, he visto las mejorías, los cambios, sin embargo, la conciencia que se generó en los líderes con el taller implementado, creo dará frutos para poder re continuar un camino con mayor éxito, lograr una mejora en las relaciones entre colaborador y jefe, mediante una escucha más atenta así como una “verdadera comunicación”, este es el momento en que como representante del área de Recursos Humanos debo aprovechar para generar otra vez, como hace 8 años un nuevo cambio significativo en la cultura de la empresa.

Este programa no debe de quedar como algo aislado, tiene que formar parte fundamental como inicio de la Capacitación Genérica 2017 en donde se desprenderán los siguientes cursos para todos los líderes: Refuerzo de Liderazgo, Toma de decisiones. Los Gerentes deben ir

generando cada vez más confianza en sus contribuciones a la empresa, así como tener la responsabilidad sobre sus actos sin esperar que las líneas directivas tomen las rutas de acción por ellos, los gerentes deben crecer como individuos y como profesionales, así como los líderes deberán mostrar mayor confianza y empatía con las acciones que sus subordinados ejecutan.

Los nuevos líderes que llegasen a formar parte de la organización, deberán tomar este taller de 2 días como parte de su programa de Inducción, a fin de estandarizar los conceptos aprendidos.

Como parte de los aspectos concluyentes del presente estudio se tiene lo siguiente:

Conclusiones clave del presente estudio para ser parte de "Las mejores empresas para trabajar México"
1. Líderes empáticos
2. Líderes congruentes
3. Líderes aceptantes sin discriminación de raza, genero, orientación sexual, etc.
4. Líderes abierto a la escucha y la comunicación asertiva
5. Líderes que fomenten la confianza en sus colaboradores
6. Líderes que se desarrollen, que estén en un continuo aprendizaje
7. Líderes que les interesen las métricas de su personal, ejemplo: rotación de personal, capacitación, desarrollo organizacional
8. Líderes a los cuales les interese más que la explotación la consecución constante de objetivos siendo claros en sus requerimientos.(evitando amguedades en la comunicación)
9. Líderes que acepten la filosofía del Instituto de Mejores empresas para trabajar y no se les haga una cultura barata
10. Líderes que continuen auto analizando su ser o soliciten ayuda para mejora

Es obvio que este inicio de cambio no debe concluir aquí, al considerar la plenitud, adecuación cultural y la autorrealización como metas, estos procesos son infinitos y nunca terminan, fue un buen inicio el que los líderes de la organización viviesen el aquí y ahora, confiaran en el taller, se conocieran mejor y se aceptaran a sí mismos y a los demás, estén abiertos al proceso de cambio y se hayan flexibilizado para aprender nuevas cosas, pero debemos reforzar estos comportamientos para lograr una verdadera transformación institucional.

He llegado a estas breves conclusiones ya que mi experiencia ha sido muy rica y satisfactoria con el desarrollo de este proyecto de investigación, reconocer, que siempre hay puntos por mejorar lo hecho e innovar constantemente es parte fundamental de mi vida, gracias al Desarrollo Humano y a todo lo aprendido hasta hoy para lograr de mí, ser una persona más evolucionada en cuerpo, alma y mente, así como la ayuda que como Humanista puedo dar a otros diariamente en mi función de Recursos Humanos.

6. BIBLIOGRAFÍA:

Alemany, C. (2013). *La Comunicación Humana, una ventana abierta*. Bilbao, España:

Desclée de Brouwer.

Amozorrutia, J. (2016). *¿Qué significa mi trabajo?* febrero, 10, 2017, de Great Place to

Work Site web:

http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/Que_significa_mi_trabajo.pdf

Amozorrutia, J. (2012). *Inspirar es trascender*, febrero, 10, 2017, de Great Place to

Work Site web:

http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/Inspirar_es_trascender.pdf

Brazier, D. (1997). *Más allá de Carl Rogers*, Lietaer G, “Autenticidad, Congruencia y transparencia”, Bilbao, Vizcaya, España: Desclée

Buber, M. (1994). *Las palabras principios. En Yo y tú*. México: Ediciones Nueva

Visión.

Bohm, D. (2012). *Sobre el diálogo*. Barcelona, España: Kairós.

Burchell, M., Robin, J. (2011). *The Great Workplace*. United States of America:

Jossey-Bass.

Cervetti, M. D. P. (2014). *Conflictos por la convivencia de baby boomers, generación X generación Y en los equipos de trabajo: equipos de auditoría de Deloitte*.

- Davia, K. (2012). *Análisis de la Convivencia entre las diferentes generaciones: Baby Boomers, Generación X y Generación Y, en el sector público; caso Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación* (SENESCYT). Creative commons, 1, 121. 2016, Octubre 1, De Google School Base de datos.
- Escandón-Barbosa, D.M., & Hurtado-Ayala, A (2016). “*Influencia de los estilos de Liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*”. *Estudios Gerenciales*, 32 (139), 137-145.
- Frankl, Viktor. (1991). *Psicoanálisis y existencialismo*. Barcelona, España: Herder.
- García, M. (2003). *Del Clima organizacional a la cultura organizacional. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración*. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.
- Gómez del Campo, J. (2013). *Proyecto de vida y Sentido del Trabajo. 1a Parte.ppt*.
Febrero, 10, 2017, de Blog José Gomez del Campo Sitio web:
<https://es.scribd.com/presentation/160956763/Proyecto-de-vida-y-Sentido-del-Trabajo-1a-Parte-ppt>
- Jiménez, A. (2008). *Jóvenes, pocos... y diferentes*. *Revista APD*, 6, 23.
- Kouzes, J.M. and Posner B.Z. (1987), *The Leadership Challenge*, San Francisco CA, EE.UU. Jossey-Bass Publishers.
- Lafarga, J. (1986). *Contexto histórico del enfoque centrado en la persona. En Desarrollo del potencial humano*, (pp. 24-56). México: Trillas

- Lafarga, J. (2013). *Desarrollo humano. El crecimiento personal*. México: Trillas
- Lago, J.L. (2013). *Reflexiones sobre la gestión intergeneracional de los recursos humanos en la organización*. *FACES*, 40-41, 95-110.
- Lietaer, G. (1997). Autenticidad, congruencia y transparencia. *MACR*, 25-45.
- Luthans, F. (2012). *Comportamiento Organizacional*, Ed. Mc Graw Hill, México
- Mancillas, C. (1999). Congruencia: rostro del mí mismo. En J.J. De Anda, A. Lovering y S. Moreno (Comps.) *PDHCC*, pp. 151-159.
- Martelo, M y Calero, S. (2003). *La comunicación, las organizaciones y algunos Casos de estudios de estudio*. Revista EAN.
- Martínez Miguélez, Miguel. (2006). *Validez y confiabilidad en la metodología Cualitativa. Paradigma*, 27(2), 07-33. Recuperado en 01 de noviembre de 2016, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&tlng=es.
- Maldonado, C. (2016). *Análisis sobre el uso y manejo de la tecnología móvil en las generaciones baby boomer y generación x*. Facultad de comunicación y artes visuales, 1, 109. 2016, Octubre 1, De Google School Base de datos.
- Maslow, A. (1994) *Amplitud Potencial de La Naturaleza Humana*, Ed. Paidós, México
- Maxwell, J. (1995). *Desarrolle los Líderes que están alrededor de usted*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson

- Nichols, M. (1995). *El arte perdido de escuchar*. Barcelona, España: Urano.
- Raciel Martín Sosa Herrera. (2012). *Generando confianza*. Revista Great Place to Work, 15, 1-3.
- Rico, J. (2016). *Comunicación interna en la empresa una herramienta estratégica y efectiva para el éxito organizacional*. Bogotá, Colombia: Universidad Virtual, Nueva Granada.
- Robbins, S; Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*, Ed. Pearson, México
- Rogers, C. & Kinget, M. (1971). *Psicoterapia y relaciones humanas*. Madrid: Alfaguara.
- Rogers, C.R. (1972). *Psicoterapia centrada en el cliente*. Buenos Aires: Paidós.
- Rogers, C. R. (1977). *Proceso de convertirse en persona*. Paidós.
- Rogers, C. R. (2007). *Teoría de las relaciones interpersonales*. TPRI, 85-91.
- Rogers, C.R. (2007) *Terapia personalidad y relaciones interpersonales*. Buenos Aires, Capital Federal, Argentina: Nueva Visión 6ª. Edición
- Segrera, A. y Mancillas, C. (1998). *Desarrollo humano y social centrado en la persona*. Revista de Psicología Iberoamericana, 6, 3-13.
- Sosa, R. (2012). *Generando confianza*. Revista Great Place to Work, 15, 1-3.
- Watzlawick, Paul. (1985). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona, España: Herder.

6. ANEXOS

6.1 Anexo 1 LIFO

LIFO

INSTRUCCIONES

Este no es un test con respuestas correctas e incorrectas. Es un cuestionario que permite a usted describir sus estilos de vida principal y secundario, con el fin de identificar los modos productivos y anti productivos en que usted utiliza sus fuerzas. Encontrará en el cuestionario enunciados descriptivos, cada uno seguido por cuatro terminaciones posibles. En los espacios blancos a la izquierda de cada terminación que más se le asemeja (4) y cuál es la que se le asemeja menos (1).

POR FAVOR COMPLETE ESTE EJEMPLO:

CASI SIEMPRE ESTOY:

- Benévolo, afable y útil
- Productivo y lleno de planes
- Ahorrativo y cuidadoso
- Agradable y popular

NO USE 4, 3, 2, o 1 MAS DE UNA VEZ

Si encuentra que algunos enunciados del cuestionario tienen dos o más terminaciones que se le asemejan de igual manera, o que son igualmente distintas a como usted siente que es, colóqueles en orden de todos modos, aunque le resulte difícil. Cada terminación debe clasificarse como 4, 3, 2 o 1.

ME SIENTO MÁS A GUSTO CUANDO:

- En un grupo ofrezco y doy apoyo a los demás
- Veo una oportunidad de liderarlo y voy tras ella
- Busco mi propio interés y dejo a los demás buscar el suyo
- Me adapto a las normas del grupo en el cual me encuentro
- Me adapto a las normas del grupo en el cual me encuentro cual me encuentro

SOY APOTO PARA TRATAR A OTROS:

- Respetuosa y cortésmente dando a cada quien su lugar
- Activa, energéticamente y con seguridad en mí mismo
- Cuidadosa, reservadamente y con cautela
- Con simpatía social y amistosamente

HAGO SENTIR A OTROS:

- Tomados en cuenta, capaces y dignos de que se les pida su opinión ()
- Interesados y entusiasmados por asociarse conmigo en lo que yo deseo hacer ()
- Tratados con justicia y de acuerdo a reglas previamente establecidas ()
- Complacidos, a gusto conmigo y deseosos de tenerme cerca ()

EN UN DESACUERDO CON OTRA PERSONA ME VA MEJOR SI:

- Me fío de mi sentido de justicia de la otra persona ()
- Trato de manejarla por medio de mí astucia, mis argumentos y elocuencia ()
- La observo, permanezco impasible y neutral ()
- Soy flexible y me adapto a la otra persona ()

EN MIS RELACIONES CON LOS DEMAS PUEDO:

- Ser demasiado confiado y depositar mi confianza aún en quienes no parecen buscarla ()
- Ser coactivo y obligar a otros a realizar tareas aunque no estén de acuerdo ()
- Su suspicaz, prudente y tratarlos con demasiada reserva ()
- Ser demasiado amistoso y hacer plática aún con gente que no conozca ()

LA IMPRESIÓN QUE CAUSO EN LOS DEMAS ES DE:

- Una persona ingenua, confiada y demasiado “buena” ()
- Una persona que trata de dominar las situaciones y lograr beneficios propios ()
- Una persona incrédula que es fría hacia los demás y puede ser obstinada ()
- Una persona que no confronta ni toma una posición personal ante un conflicto ()

SIENTO QUE EL MEJOR MODO DE TRIUNFAR EN LA VIDA ES:

- Ser digno de confianza y creer en quienes tienen autoridad para reconocermé bien ()
- Competir contra otros y demostrarles mi capacidad ()
- Preservar lo que ya tengo y construir sobre ello ()
- Desarrollar una personalidad exitosa que llame la atención de los demás ()

RESOLVIENDO EL PROBLEMA DE TRABAJAR CON UNA PERSONA DIFICIL:

- Averiguo con otros como han resuelto el problema y sigo sus consejos ()
- Busco la mejor solución y trato de conocerla ()
- Decido por mí mismo lo que es correcto y mantengo mis propias convicciones ()
- Me modifíco buscando establecer un acuerdo y una relación más armónica ()

LOS DEMAS ME PERCIBEN COMO:

- Una persona que aprecia su ayuda y consejo ()
- Una persona con confianza en sí misma, con iniciativa y que hace actuar a la gente ()
- Una persona estable que trata con los demás de una manera conservadora y objetiva ()
- Una persona entusiasta que puede congeniar con casi todo el mundo ()

SIENTO QUE EN EL ÚLTIMO ANALISIS ES MEJOR:

- Simplemente aceptar cuando pierdo y buscar lo que deseo en otra parte ()
- Empeñarme en luchar estableciendo estrategia antes que perder y no obtener nada ()
- Tratar de mantener lo que ya tengo antes que renunciar a ello ()
- Negociar y tratar de continuar por el momento ()

A VECES ME MUESTRO:

- Inseguro y que tiendo a subestimarme ()
- Agresivo, ambicioso y autoritario ()
- Desconfiado y crítico ()
- Superficial y que tiendo a llamar la atención de los demás ()

A VECES PUEDO HACER QUE LOS DEMAS SE SIENTAN:

- Superiores ante mí ()
- Utilizados por mí ()
- Incomprendidos por mí ()
- Impacientes por mí ()

SIENTO QUE PUEDO PERSUADIR A LA GENTE SIENDO

- Comprensivo e idealista ()
- Convincente y seguro de mí mismo ()
- Paciente y práctico ()
- Entretenido y animado ()

EN MIS RELACIONES CON LOS DEMAS SOY SUMAMENTE APTO PARA SER:

- Creíble, confiable y que ayuda a otras personas ()
- Rápido para desarrollar ideas útiles y organizar a los demás para que las realicen ()
- Práctico, lógico y cuidadoso en saber con quién estoy tratando ()
- Interesado en saber todo acerca de ellos y deseoso de ajustarme a lo que esperan de mí ()

SIENTO SUMA SATISFACCION CUANDO LOS DEMAS ME VEN COMO:

- Un amigo ideal y discreto ()
- Una persona que tiene ideas y las pone en práctica ()
- Una persona práctica y que cumple con las normas establecidas ()
- Una persona digna de atención y significativa ()

SI NO OBTENGO LO QUE QUIERO DE UNA PERSONA, TIENDO A:

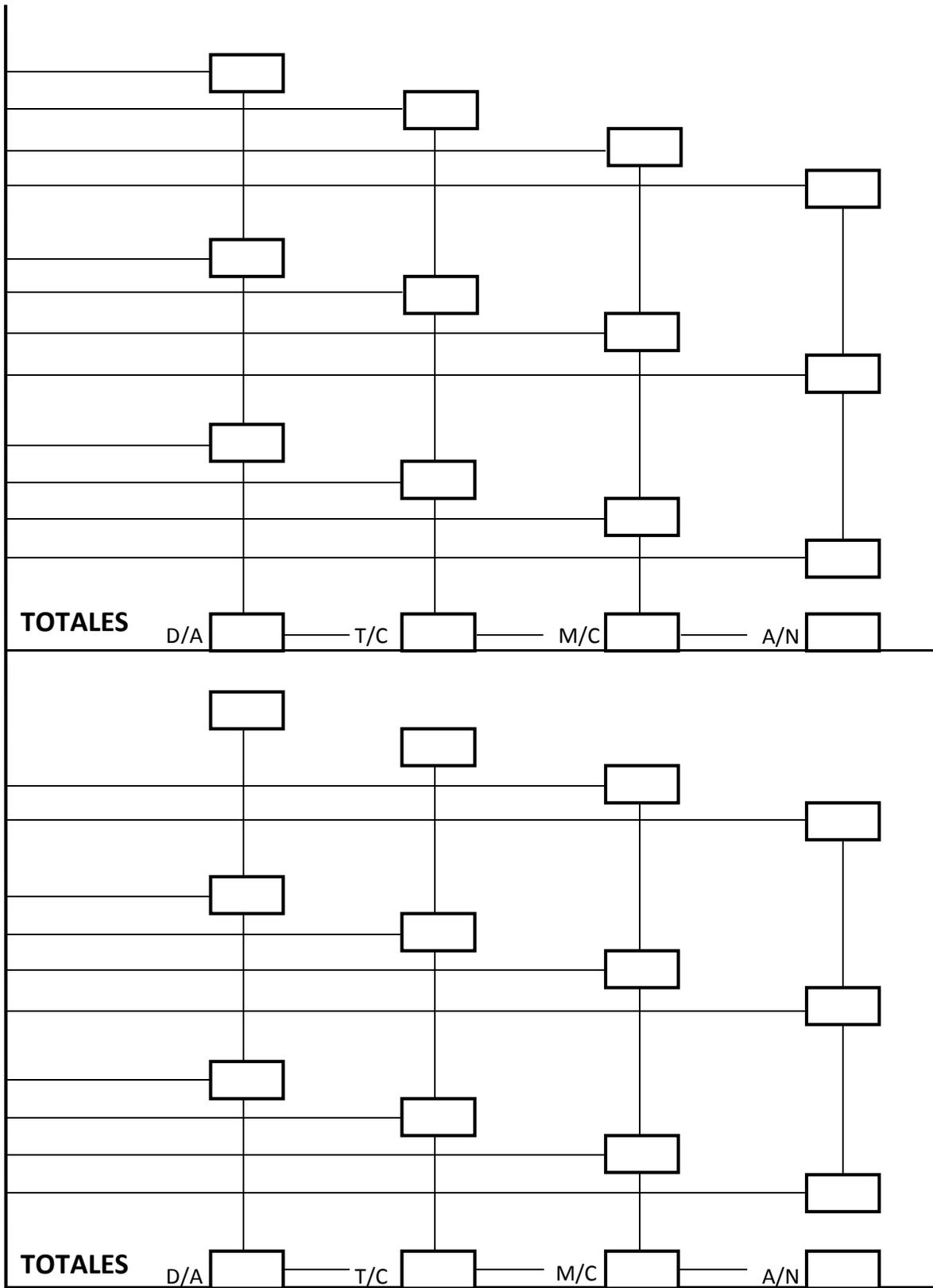
- Rendirme de buena gana y aceptar sus razones justificándolas ()
- Reclamar mis derechos y tratar de persuadirla para que lo haga de todas maneras ()
- Sentirme indiferente y encontrar otra manera de conseguir lo que quiero ()
- Tomármelo en broma y ser flexible acerca del problema ()

ANTE EL FRACASO SIENTO QUE LO MEJOR ES:

- Acudir a otros y confiar en su ayuda ()
- Luchar por mis derechos y tomar lo que realmente me merezco ()
- Mantener lo que ya tengo y aparentar calma ()
- Pensar que pasara el problema y tratar de evitar conflictos ()

TEMO QUE A VECES LOS DEMAS PUEDAN VERME COMO:

- Sumiso y fácil de convencer ()
- Agresivo y dominante ()
- Frío y obstinado ()
- Superficial y en busca de atención ()

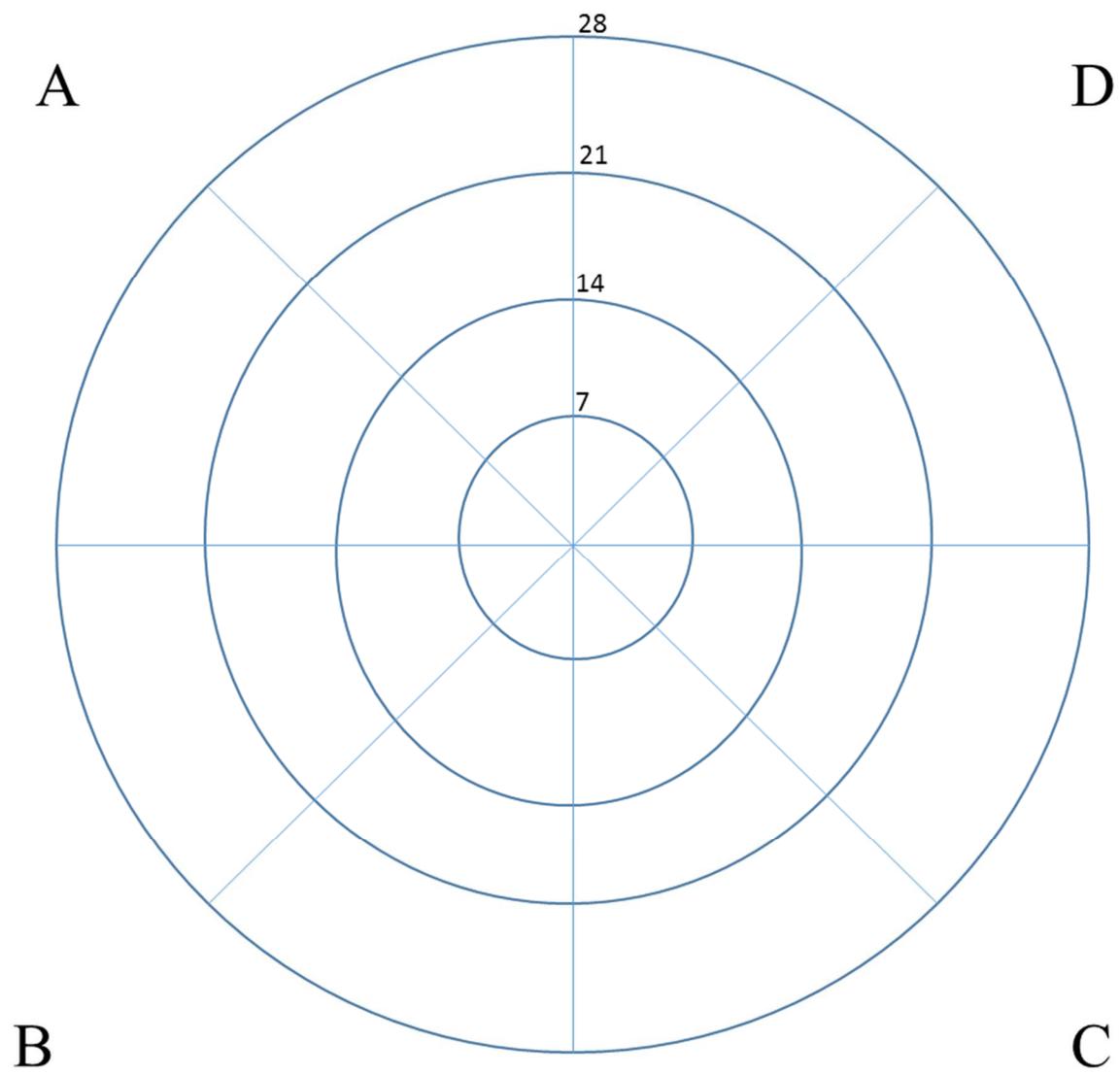


6.2 Anexo 2 Dominancia cerebral

EJERCICIO DE AUTOCONOCIMIENTO

(Adaptado del Modelo de Ned Hermann HBDI)

DESCRIPTOR	DESCRIPTOR
Concreto	Resolución de problemas
Lógico	Análisis
Racional	Estadística
Teórico	Aspectos Técnicos
Matemático	Finanzas
Cuantitativo	
Autoritario	
Basado en Hechos	
Detallado	Planeación de Proyectos
Ordenado	Supervisión
Secuencial	Administración
Controlado	Organización
Conservador	Implementación
Estructurado	
Dominante	
Recolector de Datos	
Musical	Expresión de ideas
Espiritual	Relaciones personales
Conservador	Redacción
Emocional	Enseñanza
Empático	Capacitación
Intuitivo con la gente	
Simbólico	
Artístico	Creatividad
Holístico	Innovación
Flexible	Integración
Imaginativo	Planeación Estratégica
Sintetizador	Generación del cambio.
Intuitivo para solucionar problemas	
Visual	



6.3 Anexo 3 Cuestionario de evaluación de la conducta de escuchar

El propósito de este cuestionario es evaluar tu nivel de escucha. Responde a cada afirmación poniendo el número del 1-5 en la casilla de la izquierda: 1 siempre falso, 2 normalmente falso, 3 a veces falso, 4 normalmente cierto y 5 siempre cierto

1. Me cuesta diferenciar las ideas importantes de las que no lo son cuando escucho a los demás.
2. Cuando escucho a los demás compruebo la información con lo que yo ya sé.
3. Suelo tener cierta idea sobre lo que me van a decir cuando escucho a los demás.
4. Presto atención a los sentimientos de los demás cuando les escucho.
5. Cuando escucho a los demás, suelo pensar en lo que voy a decir a continuación.
6. Me centro en el proceso de comunicación que está sucediendo entre mí mismo y los demás cuando les escucho.
7. Cuando quiero hablar, no puedo esperar a que los demás terminen de hablar.
8. Intento comprender los significados que se están elaborando cuando los demás hablan.
9. Me centro en ver hasta qué punto se me ha entendido cuando los demás me hablan.
10. Cuando no sé a qué se refieren, les pido que lo elaboren más.

Para ver la puntuación que has obtenido:

1. Invierte la puntuación en cada ítem (un 5 para el 1, un 4 para el 2, un 3 para el 3, un 2 para el 4 y un 1 para el 5).
2. Luego suma estas puntuaciones. Las puntuaciones oscilan entre 10 y 50. Cuanto más alta sea tu puntuación, mejor será tu escucha.

Fuente: William Gudykunst, *Bridging Differences*, 2ª. Ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994)

6.4 Anexo 4 Cuestionario Comunicación Líderes Mejor empresa para trabajar

Elaborado por: Ma. Eugenia Rico Alvarez

Comunicación en dos sentidos

- Activamente recibo y respondo preguntas

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Libremente comparto información con la gente para ayudarlo a hacer su trabajo, siempre y cuando no sea confidencial o restringida por las políticas de la empresa.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Doy a la gente una “idea clara” de lo que espero de ellos

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Hago un esfuerzo para comunicarme “informalmente, como persona” con mis colaboradores a diario.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Regularmente comparto información con mi gente acerca de nuestra industria, operaciones y finanzas a fin de que sus conocimientos estén al día.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

Competencia

- Estoy al pendiente de las habilidades y capacidades del personal que me reporta y me aseguro que tengan tareas retantes y la misma distribución de trabajo.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Dejo que la gente que me reporta elabore su trabajo sin estar “supervisando y revisando constantemente” solo reviso al final de la tarea y dejo actuar y tomar decisiones.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Tomo decisiones justo a tiempo para que mi equipo pueda actuar
- a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca
- Trato de dar responsabilidades a mi personal que sean trascendentes en lugar de poco importantes.
- a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

Integridad

- Doy seguimiento a mis promesas, grandes o pequeñas y pienso las consecuencias antes de prometer algo a mis subordinados.
- a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca
- Doy a mi gente actualizaciones de los progresos revisados con la dirección general así como la información sobre nuevas decisiones de los planes de acción que se me informan.
- a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca
- Soy un ejemplo modelo del comportamiento esperado por la organización, tengo congruencia al actuar.
- a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca
- Conduzco a mi área de trabajo con sentido de justicia e imparcialidad y trato de mitigar cualquier consecuencia negativa en las decisiones que debo tomar
- a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca
- Trabajo fuerte para asegurar que lo que hago este alineado a lo que digo.
- a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

Apoyo

- Permito que mi personal tome el entrenamiento y desarrollo necesario para que su desempeño y carrera profesional sea mejor.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Proporciono un apoyo honesto y honrado a mis subordinados.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Me aseguro de que mis colaboradores cuenten con los recursos que necesitan para desarrollar su trabajo con excelencia.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Apoyo a mi personal en sus ideas, y en caso de ser incorrectas, brindo argumentos que les permitan explorar nuevas opciones.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Comunico a mis empleados cuando han desarrollado un trabajo “bien hecho” o los felicito por “dar un extra”

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

Colaboración

- Platico regularmente con mi gente sobre cómo se desarrolla su labor en nuestro departamento, así como en otros antes de tomar decisiones.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Creo oportunidades para que entre todos establezcamos el mejor camino o ruta para la acción.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Me aseguro de que la gente que esté involucrada en las decisiones que toman y conozcan sus repercusiones.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Estoy abierto a recibir ideas, sugerencias, retroalimentación de mi equipo de trabajo.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Involucro a mi personal cotidianamente para que me ofrezcan ideas Innovativas que hagan crecer nuestra labor

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

Comprensión

- Dejo que mis colaboradores tomen un tiempo libre cuando lo necesitan

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Estoy atento a las preocupaciones colectivas de mi grupo, sean de índole personal o de la labor misma.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Fomento en mis colaboradores para que tengan un balance de vida personal y laboral.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Conozco los intereses que mi equipo tiene fuera de la labor.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Soy un modelo de balance entre mi vida laboral y personal.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Cuando es posible intento brindar momentos agradables para mis colaboradores.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

Equidad

- Me aseguro de que mis colaboradores entiendan los factores que integran su compensación

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Reconozco al personal que hace bien su trabajo independientemente de su posición o nivel dentro del equipo de trabajo.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Trato a la gente con respeto, no importando su nivel jerárquico en la organización.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Doy igualdad de oportunidades sin importar género, raza, o asuntos de índole personal, solo tomo en cuenta el desempeño

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

Imparcialidad

- Me asegura que mi equipo de trabajo conozca los factores que son tomados en cuenta para lograr una promoción.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Hago un esfuerzo adicional para construir una adecuada relación interpersonal, con cada uno de mis colaboradores.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Explico la razón de mi toma de decisiones para que esta sea clara

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Trato de evitar a toda costa dar trato preferencial a alguno de mis colaboradores
- a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca
- Cuando alguno de mis empleados es promovido, comunico a los otros miembros del equipo las razones de su desempeño y nuevos roles.
- a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

Justicia

- Proporciono oportunidades a mis colaboradores y los trato con respeto independientemente de su edad y/o raza
- a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca
- Proporciono oportunidades a mis colaboradores y los trato con respeto independientemente de su género.
- a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca
- Proporciona oportunidades a mis colaboradores y los trato con respeto independientemente de su orientación sexual.
- a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca
- Respondo con actitud de apoyo para quienes se me aproximan con sus preocupaciones sobre algún abuso o maltrato.
- a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

Trabajo

- Encamino a mi gente a compartir sus talentos y habilidades con el equipo de trabajo.
- a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Frecuentemente comunico a mi personal como, sus habilidades y talentos otorgan beneficios a la organización.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Ayudo al personal a comprender como el trabajo que ellos realizan se nota en la organización.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

Equipo

- Soy un modelo para mi equipo en cuanto a dar un esfuerzo extra y ayudarles a conseguir sus metas laborales

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Celebro con ellos los logros del equipo

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Ayudo a mi equipo a comprender como su trabajo contribuye a hacer la diferencia.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Disfruto convivir y trabajar con mi equipo

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

Organización

- Dirijo a mi personal para participar en eventos que son promovidos por la organización.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Me aseguro de que todos mis colaboradores obtengan información de cómo la organización impacta a la comunidad

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Soy un modelo de orgullo por la empresa en la que colaboro y sus productos.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

Interrelaciones

- Expreso mis preocupaciones y creencias mientras hago lo mejor para la organización y para mi equipo

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Acudo a las celebraciones que organiza mi equipo de trabajo.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Animo a la gente a ser ellos mismos y a respetar la individualidad de otros

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Animo a su gente a celebrar ocasiones especiales

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Tomo acción para ayudar a mi gente en el tiempo que lo necesitan.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

Hospitalidad

- Animo a mi gente a participar en eventos con sus colegas de trabajo.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Me aseguro que las nuevas contrataciones sean cálidamente bienvenidas en el equipo de trabajo.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Ayudo a crear y mantener una atmosfera relajada pero productiva en mi equipo de trabajo.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

Comunidad

- Creo oportunidades para mi equipo de trabajo para que participen con otros miembros de la organización.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Animo y recompenso la cooperación en mi equipo de trabajo.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Promuevo el trabajo en equipo.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Muestro respeto a la gente de otros departamentos en toda la organización.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca

- Considero a mi equipo de trabajo como algo más que solo conocidos.

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca