

EQUILIBRIO DE VIDA Y RETENCIÓN DE PERSONAL.
EL CASO DE UNA EMPRESA FINANCIERA

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**EQUILIBRIO DE VIDA Y RETENCIÓN DE PERSONAL.
EL CASO DE UNA EMPRESA FINANCIERA**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO

P r e s e n t a

ALEJANDRA DEL CARMEN ROMERO CURIEL

Director: Dra. Celia Mancillas Bazan
Lector: Mtra. Claudia Munguía Castillo
Lector: Dra. Silvia Sánchez Ochoa

México DF. 2007

INDICE

1. Introducción	3
2. Antecedentes	3
3. Análisis de los hechos y definición del problema	15
4. Definición del problema y las causas	22
4.1 Definición del problema	22
4.2 <i>Las causas</i>	22
5. Objetivo	24
5.1 <i>Objetivos Específicos</i>	24
6. Alcances y limitaciones del trabajo	25
7. Metodología del Estudio	26
8. Diagnóstico del Estudio	28
8.1 <i>Resultados de cuestionarios a los ex empleados de la empresa financiera</i>	29
8.2 <i>Resultado cuestionarios aplicados a los Jefes de la empresa</i>	35
9. Planteamiento de la solución plausible	46
9.1 <i>Implementación del Taller</i>	49
10. Fundamentación de la solución elegida	51
11. Resultados del Taller “Equilibrio de Vida en una empresa Financiera”	54
12. Conclusiones	75
13. Recomendaciones:	78
14. Glosario de Términos	80
15. Bibliografía	83
16. Anexos	86
INSTRUMENTO 1.....	86
INSTRUMENTO 2.....	87
INSTRUMENTO 3.....	88
Taller Equilibrio de Vida en la Empresa	89

1. Introducción

El presente trabajo es un Estudio de Caso que se realizó para identificar y proponer acciones de mejora para el esquema de equilibrio de vida y con ello impactar el proceso de retención de gente en una empresa financiera. La primera parte del trabajo establece los antecedentes, cuál es el problema a trabajar en la empresa financiera; en esta acción se planteo el objetivo del trabajo, sus alcances y limitaciones.

Posteriormente se presenta la metodología de investigación soportada por un marco teórico del tema de equilibrio de vida y retención de gente y, mediante el trabajo de entrevistas y cuestionarios a personas que han abandonado la empresa financiera en los últimos dos años y la gente que trabaja en la empresa se diseño una intervención desde el desarrollo humano mediante un taller a una población de la empresa financiera.

2. Antecedentes

Uno de los temas más importantes en las empresas es el tema de la administración de los recursos, y cuando hablamos de recursos nos referimos a todos aquellos elementos que hacen que una empresa funcione; de la calidad y accesibilidad de estos recursos depende el éxito o no de la empresa.

Cuando hablamos de recursos tenemos diferentes conceptos; uno de ellos son los recursos materiales, que son accesibles siempre y cuando se tengan los recursos económicos para obtenerlos, como lo son los inmuebles, equipos, materia prima, la compra de tecnología, etc; otros son los económicos que son recursos con menos accesibilidad, por lo que se requiere un cuidado mayor en su administración y otro más son los recursos humanos; que son las personas que con sus talentos y habilidades hacen finalmente la diferencia entre una empresa y otra.

Siendo las personas uno de los recursos más importantes para las empresas de hoy en día, temas como el equilibrio de vida y la satisfacción en las organizaciones, se han convertido en las preocupaciones fundamentales de la administración de los Recursos Humanos, por lo que es necesario que ligen a la estrategia de la organización, con procesos que permitan atraer y retener al personal con el talento necesario, que satisfagan las necesidades y expectativas tanto para los empleados actuales como para los futuros, contemplando los diferentes aspectos de la persona como son su formación, desarrollo profesional y personal, ambiente laboral, remuneración y en general su equilibrio de vida.

Para las empresas es vital la correcta administración de lo que es el capital intelectual, definiendo “como el resultado de la sinergia de los activos de mercado, propiedad intelectual, activos centrados en los individuos y en la infraestructura; los cuales le dan valor agregado a los resultados del negocio” Brooking (1997, p.25).

Una de las estrategias que se impactan al trabajar la satisfacción de los empleados es el tema de la retención del personal, del cual se ha investigado mucho, ya que es uno de los mayores desafíos que enfrenta hoy en día la alta dirección de cualquier empresa.

El lograr retener a aquellos empleados que son valiosos para la empresa por sus habilidades, ideas innovadoras o rendimiento, tal como lo citó Franco (2002) en el Periódico El Universal, en su artículo *Asegure a empleados que son clave, Si su empresa depende de un hombre estratégico, conviene prevenir*. La urgencia por evitar la fuga de talentos obedece a que en las organizaciones está aumentando la tasa de rotación de personal y, con ello, el gasto en reclutamiento, selección y entrenamiento de nuevos candidatos. Además, las empresas han tomado conciencia de que la pérdida de capital humano como valor estratégico puede restarles valor y competitividad.

El tema es tan complejo, que incluso se habla en diferentes encuestas de clima organizacional de personal descomprometido y el activamente descomprometido; se refiere a gente que no se ha ido de la empresa, pero que al no estar en un estado de bienestar personal y de equilibrio de vida con su trabajo, está físicamente en la empresa pero que no

está aportando su talento (descomprometido) o peor aun que está sabotando los resultados a los que debería contribuir (activamente descomprometido). Esto es igual a no contar con esos talentos. Es por esto que Gore afirma “Dado que hoy en día el capital intelectual es la ventaja competitiva más importante para las organizaciones, la retención de talentos es un proceso que toda empresa debería tener como prioridad corporativa” y por la que debería trabajar. (s.f).

Para llegar a entender más sobre el tema de qué es lo que motiva y qué es lo que no motiva a las personas en un trabajo y a quedarse en una empresa hay diferentes autores con diversas teorías:

- Maccoby “los motivadores universales más poderosos del trabajo son la expresión de la propia personalidad, la esperanza y el temor”. (1988, p.67)
- “Maslow con su jerarquía de las necesidades
- La teoría X y la teoría Y
- Las de motivación e higiene de Herzberg
- La teoría de las necesidades de McClelland
- Teoría de evaluación cognoscitiva” Stephen (1998, p.169)

Lo importante será entender cual o cuales de estas teorías motivacionales tienen que ver con la respuesta de retener a la gente en una organización que esta inmersa en un mercado globalizado, cambiante y competitivo de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Y aunque el tema se trabaja en las organizaciones a través de diferentes iniciativas, no todas tienen el impacto que se necesita, ya que muchas de las estrategias se generan desde el área de Recursos Humanos, que es quien las crea y define, y no en todos los casos estas tienen el apoyo para su implementación y correcta administración al éxito, ya que quienes deben mantenerlas son todos los líderes en la empresa incluyendo las áreas del negocio.

La dificultad de poder lograr el compromiso de todas las áreas en la empresa, se debe en gran parte a que es un reto el demostrar a las áreas de negocio la importancia en números y en rentabilidad, así como los efectos que el tema de la fuga del capital

intelectual genera a la empresa y más si los efectos de estas decisiones y acciones se reflejan en el mediano y largo plazo. El problema se refleja cuando un ejecutivo que resultaba ser clave para la organización se va y es hasta entonces cuando la empresa entiende el valor y el costo que a la larga tuvo la no aplicación o la aplicación parcial de este tipo de estrategias.

Los programas de retención de gente ayudan a crear pertenencia de los empleados hacia la empresa; las empresas que desarrollan a su gente y que les dan la oportunidad de tener equilibrio de vida y de ocupar las posiciones claves crean una motivación y una perspectiva diferente de aquellas en las que estas posiciones son ocupadas por personas externas.

Es por esto que las empresas que consideran los temas para identificar y retener talento ven en este último la necesidad de crear programas y esquemas de fortalezcan lo que en las empresas se denomina como equilibrio de vida.

Consideraremos que talento es todo el personal de una empresa, ya que se eligen a las personas que cubren en mayor grado las necesidades de la empresa, es decir cubren el perfil, lo que nos lleva a concluir que son las personas más aptas del mercado para laborar en la empresa.

El “**Equilibrio de Vida** es el balance entre trabajo y familia, los empleados buscan este equilibrio en sus vidas”. (Herman, 1999, p.356)

Las compañías que demuestren entender las necesidades de las personas en lo profesional y personal y que actúan en consecuencia a estas necesidades son las que promueven el equilibrio de vida y como lo define Robbins son lugares de trabajo con interés en la familia: “Compañías que ofrecen un abanico de programas relativos al trabajo y la familia, como guarderías en el lugar de trabajo, referencias para el cuidado de niños y ancianos, horas flexibles, semanas de trabajo comprimidas y trabajo compartido”. (1998, p.580)

Harvard Manager Mentor Plus (2006) define que el **Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal**, es la oportunidad para los empleados de dedicar el tiempo adecuado a materias tanto laborales como no laborales en sus vidas.

Entre algunos de estos esquemas de equilibrio de vida tenemos:

- Horarios flexibles, es cuando una persona puede ajustar su horario de trabajo a las necesidades de desarrollo y familia como puede ser el estar estudiado una maestría en escuelas en donde se requieren horarios especiales como el caso de especialidades en temas de liderazgo, en que se necesitan viernes completos para asistir a clases o para tener más tiempo de convivencia con la familia.
- El esquema de trabajo remoto que da la oportunidad a las personas de trabajar desde su casa con sólo tener una maquina conectada en casa y con acceso a la red de la empresa y trabajar en línea, este esquema es cada vez más manejado por empresas transnacionales, en los que se puede abarcar esquemas incluso a nivel mundial.
- El esquema de desarrollo en línea para obtener grados académicos, o contar con instalaciones para ejercitarse o ir al doctor.

Pero aun este tipo de programas y acciones se realizan para un porcentaje muy pequeño de la población total de una empresa y la necesidad de crear equilibrio de vida es uno de los esquemas más importantes en el tema de retención de la gente.

Este estudio de caso se realizó en una empresa financiera, de la que a continuación veremos su contexto organizacional y los temas de retención y equilibrio de vida:

La empresa Financiera se crea de la fusión de una de las más exitosas empresas transnacionales que data desde 1812, la cual tiene una historia de crecimiento y expansión generado de un esquema exitoso de constantes fusiones y adquisiciones del sector Financiero Mundial, y de una de las empresas más exitosas y rentables de México con una trayectoria desde 1884. Es en el año de 2001 que estas dos grandes empresas financieras se fusionan.

Los cuatro negocios más importantes de esta empresa financiera son:

- 1) Global Consumer: comprende el sector financiero de productos y servicios de consumo, como tarjetas de crédito, inversiones, préstamos, servicios en sucursal
- 2) Corporate and Investment Bank: Surge como una organización para atender las necesidades financieras y de servicios al sector corporativo, gobiernos y de inversionistas institucionales e individuales alrededor del mundo.
- 3) Global Wealth Management: Comprende tres de las marcas más respetadas de bienes. Proporciona una de las mejores opciones disponibles para la administración de bienes del más alto nivel.
- 4) Alternative Investment: provee una amplia oferta de alternativas especializadas de inversión: fondos de tesorería, créditos estructurados, acciones privadas, bienes raíces y otras oportunidades especiales de inversión.

Es una empresa con un alto compromiso por su entorno social, cultural y ecológico por lo que cuenta con los siguientes fomentos:

1. Fomento Cultural: AC fundada en 1971 que contribuye a fomentar y difundir la cultura y a ayudar a que los mexicanos se identifiquen con este patrimonio.
2. Fomento Social: AC fundada en 1992, orientada al impulso y apoyo de obras y proyectos de alto impacto social, principalmente en regiones de alta marginación.
3. Fomento Ecológico: Se crea en el año 2000, con el fin y cuidado de la naturaleza y de brindar apoyo a diversos proyectos y obras orientadas a la conservación de los recursos naturales de México.

Aun y cuando hablamos de la empresa financiera más importante a nivel mundial su política de negocio es: tener un alcance global es decir expandir sus servicios a nivel internacional, pero respetando las culturas locales con conocimiento preciso de sus mercados. De igual manera se incorporan elementos en la cultura y en la administración de las mejores prácticas de ambas empresas.

Como parte de las políticas de crecimiento y rentabilidad de esta empresa financiera se alinearon a una estrategia de mediano y largo plazo que busca mantener su liderazgo en el sector financiero con lo cual se fortalezca la visión y misión de negocio:

- Visión: “Consolidarnos como el mejor Grupo Financiero de México con el respaldo del mejor Grupo Financiero del Mundo”.
- Misión: “Tenemos responsabilidades compartida con nuestros clientes, con nosotros mismos y con nuestra franquicia”.

Esta misión se trabaja desde lo que se conoce como el Plan de los Cinco Puntos:

- Mayor Capacitación: Necesitamos inculcar a nuestros colaboradores el reconocimiento de nuestro legado, plataforma, oportunidades y responsabilidades compartidas, y proporcionarles las herramientas para que logre nuestras metas.
- Mayor enfoque en nuestro talento y desempeño: Necesitamos fortalecer nuestro compromiso para construir y desarrollar nuestro talento y ayudar a que nuestros gerentes alcancen s potencial.
- Evaluación de desempeño mejor balanceada: Necesitamos fortalecer el proceso de evaluación del desempeño para que refuerce de manera consistente nuestras responsabilidades, con lo que podremos conservar, y al mismo tiempo, equilibrar nuestra cultura orientada a cifras.
- Mejor comunicación: Necesitamos presentar un mensaje claro y congruente de la meta y responsabilidades compartidas, celebrar nuestros valores e historia y facilitar una mejor comunicación bilateral.
- Controles fortalecidos”: Necesitamos fortalecer nuestros controles independientes y un ambiente de control en toda la compañía para apoyar a los negocios en sus esfuerzos por crecer de manera responsable.

El plan de los 5 puntos es el cómo para lograr la visión, los resultados y cumplir con las responsabilidades compartidas.

Este Grupo Financiero en México cuenta con:

- Más de 41,000 empleados a nivel nacional
- 1,500 sucursales en todo el país
- 5,500 cajeros automáticos
- Representa más del 10% de los ingresos del Grupo Financiero Internacional
- Tiene una trayectoria de más de 120 años de experiencia de la Banca en México.

La cultura organizacional de la empresa financiera esta enfocada en:

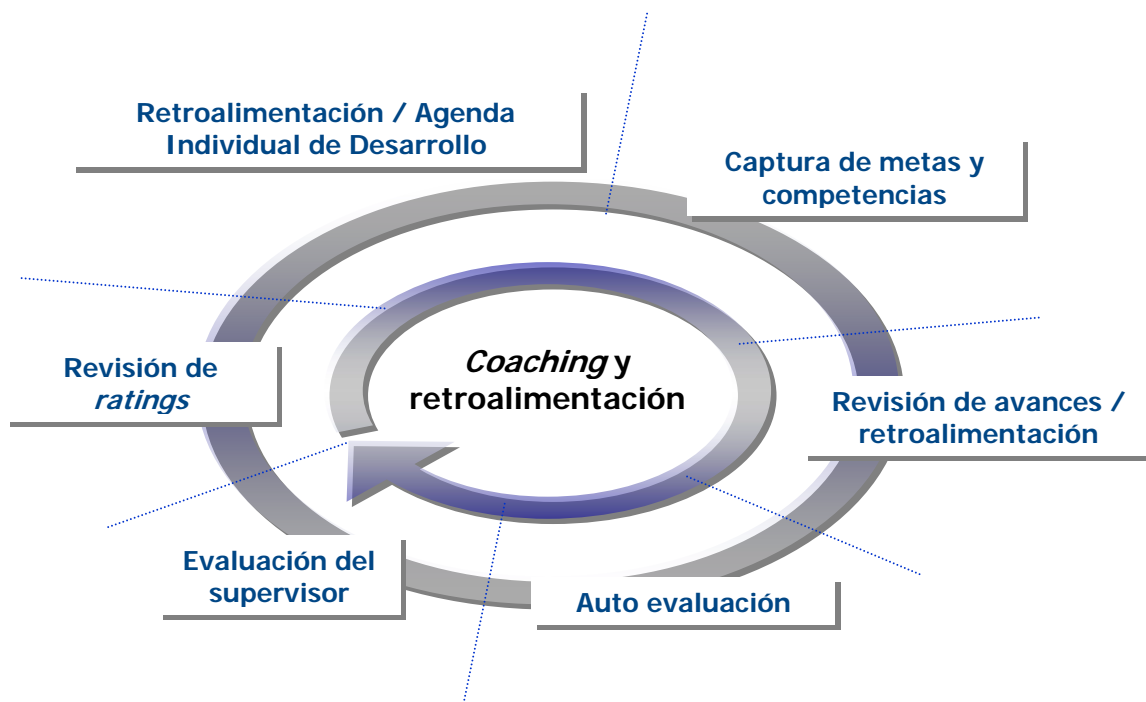
1. Orientación al cliente
2. Enfoque a resultados
3. Mejora continua
4. Trabajo en equipo
5. Meritocracia

Cuando hablamos del enfoque que tiene la empresa financiera en las personas se define, “Queremos que cada empleado sea un accionista y se haga cargo de nuestra Institución en forma personal, se preocupe por los demás, por la calidad de nuestros clientes y accionistas”. Fuente interna (2007)

Dado que la gente es nuestra prioridad y es la clave del éxito es necesario que la meritocracia se destaque, es decir que se diferencie al mejor de los mejores; es como cuando hablamos de las olimpiadas en donde están los mejores del mundo pero es cuestión de segundos los que se destacan como las medallas de oro, en la empresa financiera la forma de diferenciar a los medallistas es por medio del mejor esquema de evaluación de desempeño.

Este esquema de evaluación tiene como base el contar con la mejor gente del sector financiero y retenerla mediante evaluaciones de desempeño alineadas a metas, esquemas de desarrollo y compensación diferenciada por resultados.

Esquema de evaluación y administración del desempeño, que consisten en un proceso integral que se realiza de acuerdo al siguiente esquema, fuente interna (2006):



Aún y cuando el esquema de evaluación del desempeño se establece de acuerdo a este modelo, la compensación (variable y fija) no sólo se determina de la calificación sino que viene acompañada de una serie de políticas de compensaciones que definen máximos y mínimos de acuerdo a tabuladores salariales vs calificaciones, lo cual se cubre mediante una curva de distribución que apoya a la equidad entre las diferentes áreas y niveles de la empresa financiera, lo que finalmente apoya y fortalece el concepto de meritocracia, la cual se define con la medición y el reconocimiento, Fuente interna (2006):

- Medición: “usar sistemas y herramientas que nos permitan medir los resultados obtenidos en relación con los objetivos de cada puesto, de cada área y de la propia organización”.
- Reconocimiento: “desarrollar la capacidad para reconocer el trabajo de calidad realizado por nuestros colaboradores y demás personas que nos rodean”.

Algunos de los programas con los que cuenta la empresa financiera que contribuyen al equilibrio de vida y a la atracción y retención de talento son:

1. *Programas de la Empresa Financiera para apoyar el equilibrio de*

Equilibrio de Vida:

- Contar con consultorios médicos en las oficinas de trabajo, así como programas de prevención de enfermedades.
- Horario flexible
- Búsqueda y convenios de servicios con guarderías, colegios
- Apoyo a adopción a los empleados de la empresa
- Comedores institucionales
- Promoción y difusión de actividades recreativas y culturales como clases de dibujo, música, canto, guitarra, exposiciones culturales y conciertos
- Promoción de actividades deportivas como torneos de deportes, yoga
- Deportivo para empleados y familiares
- Horarios escalonados
- Sala de lactancia en las oficinas
- Licencias con goce de sueldo en casos como: los hombres un día por el nacimiento de su hijo, para cualquier empleado en caso de fallecimiento de cualquier familiar cercano,
- Plan de pensiones para el retiro
- Esquemas tecnológicos que apoyan el trabajo en línea y el estudio de programas de la empresa

2. *Programas de sucesión e identificación de talento.* Se maneja mediante lineamientos internacionales, la definición organizacional de lo que es la gente con talento, respaldada por calificaciones de desempeño y la percepción de los jefes directos. Todo este proceso se administra por un sistema global en donde se captura la información de los nominados como Back up de un puesto o los Hipotencial del área, se cuenta con la información general y de trayectoria profesional relevante de cada uno de

éstos y es utilizada como fuente para selección de alta posiciones internacionales o de alta responsabilidad en la organización.

3. ***Programas de atracción de talentos***, son esquemas de reclutamiento y selección para candidatos con altos perfiles escolares, entre los programas están:

- Recién egresados de maestría, alto desempeño, bilingüe y con experiencia laboral relevante; el programa tiene una duración de un año y medio que se desarrolla en rotaciones, cada una bajo proyectos específicos; contrato de planta con un sueldo base competitivo a mercado más un bono y un aumento por excelentes desempeños.
- Recién egresados de universidad, alto desempeño, bilingües y experiencia laboral no necesaria; el programa tiene una duración de un año con dos rotaciones de seis meses cada una; contrato por tiempo determinado sueldo base competitivo a mercado y con aumento a salarial en la primera rotación por excelente desempeño para la segunda rotación.
- Estudiantes de maestría, alto desempeño y que desean laborar sólo durante el verano (tres meses) asignados a un proyecto; sueldo base competitivo a mercado con un contrato por tiempo determinado.
- Egresados de licenciatura o maestría con ciudadanía estadounidense, con alto dominio del idioma español, para realizar prácticas profesionales; pago único competitivo a mercado.
- Estudiantes de los últimos semestres de la licenciatura, alto desempeño, bilingüe y experiencia laboral no necesaria; de una a dos rotaciones de seis meses cada una en diferentes áreas, sueldo base competitivo a mercado.
- Estudiantes de universidad de escasos recursos, alto desempeño, experiencia laboral no necesaria; tres rotaciones de seis meses cada una, con un sueldo base competitivo a mercado.

- Practicantes de verano, dirigido a los hijos de los directores de la empresa financiera, que sean estudiantes de universidad con experiencia laboral no necesaria, con un sueldo base competitivo a mercado.

4. *La ejecución de acciones de desarrollo*, con planes específicos para las personas identificadas como gente con potencial, entre algunos de los ejemplos están:

- Plan de financiamiento educativo, que consiste en apoyar a nuestro talento para que realicen estudios de postgrado o especializaciones a nivel nacional e internacional.
- Programas de rotaciones internas, por proyectos o por asignaciones de 6 meses.
- Asignación de programas de mentoría, siendo el mentor de una persona o el mentee.
- Participación de proyectos de intercambio dentro de las empresas de otros países.
- Participar en reuniones de trabajo con el siguiente nivel de la organización.
- Formar parte de un grupo de trabajo interdisciplinario de la misma especialidad o entre especialidades y áreas diferentes para la mejora de procesos, proyectos etc.

El crear cualquiera de las acciones de desarrollo debería generar de forma paralela acciones de seguimiento con las personas, un plan de desarrollo o carrera, en el cual se considere no sólo el plano profesional crecimiento profesional, desarrollo sino también considerando proyecto personal. Comenta Owen, (s.f). *Hacia una práctica del e-learning en el mundo hispano*, la adquisición de nuevas habilidades y competencias necesariamente debe devenir en alguna forma de reconocimiento en un plazo razonable; ya sea en términos económicos, o de movilidad, o en la delegación de mayores responsabilidades. De otro modo, las expectativas insatisfechas actuarán como un bumerang, desmotivando y empujando al profesional a emigrar en busca de mejores oportunidades.

Es muy común que después de que una persona tiene una experiencia profesional en otro país su visión y motivaciones cambien, desde la idea de querer radicar en el país al que se fue, hasta el disfrutar la experiencia pero desear ya regresar a sus raíces para establecerse con una familia; por lo que no sólo entra en juego la parte profesional y económica sino también el proyecto familiar y personal del empleado. Como comenta el Corporate Executive Board “En las empresas internacionales pareciera que tienen un escenario mucho más alentador para el desarrollo de sus empleados al tener mayores posibilidades de ascenso, pero aun en éstas empresas se presentan problemas, como el que algunos de los grandes ejecutivos a quienes se les asignan cargos en otros países, y al regresar a su país de origen se generan expectativas de mayor crecimiento y si no están satisfechos con su desarrollo de carrera, durante o después de haberseles asignado el cargo internacional, resultan ser los ejecutivos que más riesgo plantean en su retención”. (2000, p.113).

Por esto Canale lo confirma “La motivación económica es básica pero hay muchas otras causas de malestar laboral que no se resuelven con más dinero por tener que ver con otras necesidades de la persona humana”. (1999, p.7)

El diagnóstico desde la psicología organizacional “La preocupación por los niveles de productividad se centra principalmente hacia los indicadores cuantitativos, antes que el estudio por los factores que la condicionan” Palma (2003). Se trata entonces de asegurar productividad sin renunciar a un desarrollo paralelo de la persona y la institución; en esta consideración, el desarrollo de culturas fuertes con involucramiento en la tarea y logro de metas comunes, niveles de satisfacción y adecuados estándares de productividad serían verdaderos indicadores de éxito y calidad de vida laboral.

3. Análisis de los hechos y definición del problema

Cuando hablamos del equilibrio de vida y de la retención de la gente en la empresa es importante conocer como están estos; su sentir, necesidades y áreas a trabajar, para esto nos vamos a apoyar de dos herramientas de la administración de los recursos humanos de la empresa financiera:

1. La primera herramienta es la “Encuesta de salida”

Se aplica a la gente que se esta separando de la empresa, esta puede ser por escrito en un cuestionario muy concreto o mediante una entrevista semi-estructurada, es importante que se realice en persona mediante una sesión acordada en fecha y hora por el área de recursos humanos, área encargada de las bajas de la empresa. Dessler define su propósito como “obtener información acerca de cuestiones relacionadas con el trabajo, o afines, que podrán ofrecer al empleador más información de lo que funciona bien o mal en la compañía”. (2001, p.383)

Como es una entrevista de salida se espera que la persona conteste de manera franca, abierta pero esto dependerá de los motivos reales por los que la persona este saliendo de la empresa.

Entre los puntos más importantes en la encuesta de salida están:

- Agradecer su participación
- Ser puntual y empatico a la situación de separación de la empresa
- Realizarla en el ultimo momento en que esta la persona en la empresa
- Ser concreto en la aplicación de la herramienta (encuesta o entrevista)
- Indagar un poco sobre las causas de la salida, sus motivos, su situación económica (si va a mejora, en que porcentaje económico o profesional y desarrollo,), etc.

2. La segunda herramienta es la encuesta de satisfacción del empleado (encuesta de clima):

Dessler la define como, “Son los recursos de comunicación que utilizan cuestionarios para preguntar a los empleados, en forma regular, qué opinan de la compañía, la administración y la vida laboral”. (2001, p.375)

La empresa financiera clara de la importancia que tiene contar con un clima organizacional que propicie la creatividad, el alto desempeño, el trabajo en equipo y la autorrealización, ha establecido que anualmente se lleve a cabo en todas las instalaciones de la institución, una encuesta de satisfacción del empleado; esta encuesta se realiza a través de instrumentos electrónicos, que miden el clima interno (resultados por cada área) de la institución y en la cual participan todos los empleados de la institución.

Se garantiza la confidencialidad de las respuestas, promoviendo como característica fundamental el anonimato en las opiniones y un respeto total y absoluto al momento de responder la encuesta.

El procesamiento de la información no es a nivel interno (en la empresa), sino que se transmite a una entidad externa que la empresa financiera ha definido y que ha permitido mantener niveles muy altos de confianza y participación.

Los resultados de la encuesta propician que la organización identifique y diseñe mecanismos, formas y métodos que permitan mejorar paulatinamente el clima organizacional. Haciendo partícipe a toda la organización con opiniones abiertas, honestas y que busquen la mejora continua y bajo el compromiso de la alta dirección y contribuyendo de manera activa a los compromisos, es como una organización puede mejorar.

De la aplicación de estas herramientas en la empresa financiera, encontramos los siguientes resultados a los dos grandes temas de importancia para el estudio de caso:

Desde el análisis realizado en las “Encuestas de salida de la empresa financiera” fuente interna (2007), algunos de los resultados son:

Las razones más importantes por las que las personas encuestadas abandonaron la empresa en orden de importancia son:

- 1) Oferta de trabajo de otra organización
- 2) Término del contrato
- 3) Incompatibilidad de horarios
- 4) Oportunidades de desarrollo

Las primeras dos razones son el resultado de un esquema laboral actual; en la primera, las organizaciones buscan a las personas más preparadas y se las “piratean”, motivo que demuestra que el tema de crear esquemas de retención se hace cada vez más importante en las organizaciones; y la segunda tiene que ver con que las empresas, como lo vimos en los programas de atracción, cada vez buscan esquemas de contratación mas flexibles en donde tienen la oportunidad de medir a las personas y elegir sólo a las que se identifiquen como talento y es entonces cuando son contratados por tiempo indeterminado.

Cuando se habla de retención de gente con talento en lo primero que se piensa es en la falsa idea de que todos los cambios de comportamiento se resolverán con remuneraciones mayores, *la estrategia es retener talento*. “Ciertamente el dinero no es lo único que mueve a las personas, y por ello no siempre funciona. Si bien es importante, a estos ejecutivos con permanentes ofertas de trabajo de diversas empresas, no se les retiene sólo con una mejor oferta monetaria, esta oferta también debe contar con un atractivo proyecto profesional de desarrollo y de mejor calidad de vida de la que en ese momento puedan tener”. Londra (2003)

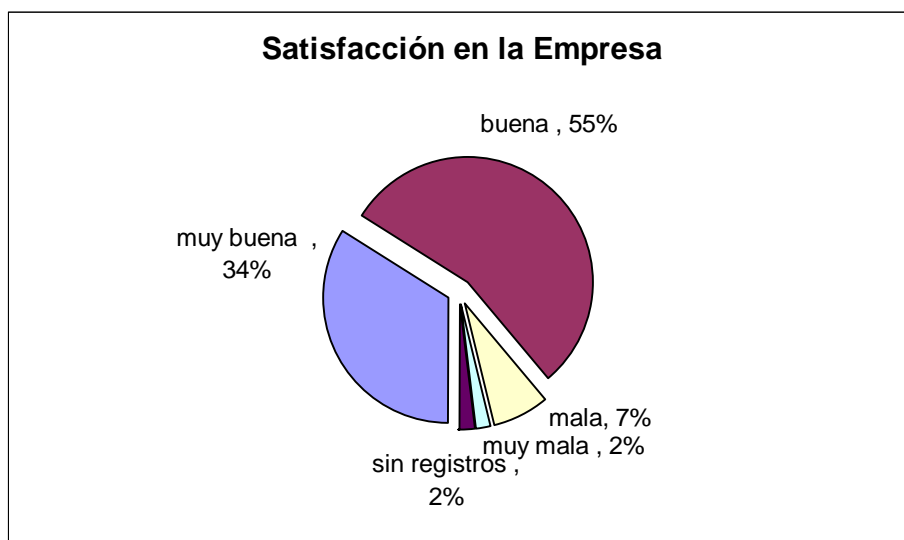
Para efectos de este estudio las siguientes dos razones cobran mayor importancia, porque el hecho de que la gente se quede o no en una empresa tienen que ver con su satisfacción personal además de todas las satisfacciones que el trabajo da a la persona y el

poder cubrir lo que para esa persona es lo importante; que su vida tenga lo que denominaremos equilibrio de vida.

Otro rubro que se midió en esta encuesta de salida es la satisfacción laboral con la empresa, a partir de la pregunta: “Teniendo en cuenta todos los aspectos durante tu estancia ¿cómo calificarías tu satisfacción general con la empresa?”

Los resultados fueron:

- muy buena 34 %
- buena 55 %
- mala 7%
- muy mala 2%
- sin registros 2%



Lo que nos refleja que un porcentaje del 89% la considera como una buena satisfacción.

Otra pregunta clave, “¿Si tuvieras la oportunidad te gustaría volver a trabajar en esta empresa financiera?”

1. Si 85% ,
2. No 13% ,

3. Sin registro 2%.



Lo importante de este punto es que si la gente si regresaría, ¿por qué se esta yendo de la empresa? La relación parece ser con la incompatibilidad de horarios que genera el trabajo en la empresa financiera.

Ahora vamos a los resultados de la encuesta de satisfacción del empleado, en los cuales hay temas de coincidencia identificadas en las encuestas de salida de los dos últimos años. El ejercicio 2006 esta en proceso.

Resultado del año 2004. Las preguntas menos favorables:

1. Cargas de trabajo
2. Se espera una fuerte carga en mi función
- 3. Mi horario de trabajo me da la flexibilidad**
4. Recompensa por desempeño
5. Hay meritocracia en ascensos y promociones

Resultados del año 2005. Las preguntas menos favorables:

1. Cargas de trabajo
- 2. Mi horario me da flexibilidad**
3. Recompensa por desempeño

4. El desempeño se mide objetivamente a través de la evaluación
5. Hay meritocracia en ascensos y promociones

Dos años consecutivos se han presentado como los menos favorables los temas:

1. Cargas de trabajo,
2. **La necesidad de horarios flexibles,**
3. La recompensa por desempeño,
4. Las promociones y ascensos no se perciben que se den por meritocracia.

El último dato importante es el de la rotación de personal en el área de estudio (en los dos últimos años), siendo la cifra más importante la que se da en el primer año de estar laborando en la empresa financiera del 8%.

La mayor rotación es de la gente que tiene una calificación de desempeño (rating) promedio, es decir que habla de un buen desempeño, sin llegar a ser el más destacado, y en donde esta el 50% de la población de la dirección, y que este año tuvo una salida del 76% de las bajas totales.

Los índices finales de rotación son:

- 5% en el 2005,
- 3% en las cifras a Junio de 2006, lo que es la mitad del año.

Por lo que la pregunta que surge es ¿qué hace que la gente se quede en una empresa?, Kaye y Jordan -Evans (2003, p.XII), responde a esa pregunta mediante una investigación en la cual preguntaron a 5,000 personas ¿Por qué continúan en su organización? y los cinco factores que coincidieron en todas las industrias fueron:

- 1) Excitación y reto en el trabajo
- 2) Reto a aprender y desarrollarme
- 3) Excelente gente con la que trabajo
- 4) Pago justo
- 5) Excelente Jefe

En los estudios realizados por la empresa de consultoría Great Place to Work comentan: “Los líderes de los grandes lugares para trabajar y los analistas financieros independientes conocen los numerosos beneficios empresariales asociados con llegar a ser y mantenerse como un gran lugar para trabajar. Entre estos beneficios se encuentran ventajas competitivas significativas que incluyen más alta productividad, mayor retención y un aumento en la innovación y en la creatividad”. (2007)

4. Definición del problema y las causas

4.1 Definición del problema

Para cumplir con el objetivo de contar con las mejores personas del sector financiero que ha planteado como estrategia de negocio esta empresa financiera, se requiere poner atención a dos temas:

1. Identificar las causas que motivaron a las personas a irse de la empresa financiera
2. Analizar la relación entre la salida del personal y la necesidad del equilibrio de vida.

Derivado de los resultados de la encuesta de salida y de las encuestas de satisfacción del empleado el tema central de trabajo para el estudio de caso será realizar una intervención sobre el tema de equilibrio de vida en la Empresa Financiera, dado que es una de las causas más importantes en estas encuestas.

4.2 Las causas

Las causas que se han identificado y que pueden explicar la necesidad de programas de retención y equilibrio de vida, se obtuvieron mediante una serie de entrevistas no dirigidas sobre el tema, entre las que se presentan los siguientes resultados:

- Los esquemas de desarrollo y retención de la organización son más trabajo, nuevas asignaciones, ¿y el equilibrio de vida?
- Cada vez hay más recortes y reducciones de plazas y las demandas y el trabajo sigue siendo el mismo, con los mismos recursos y jornadas interminables de trabajo.
- No hay esquemas de medición confiables como un assessment o 360° para todos los puestos de la organización.
- Los planes de desarrollo no están al alcance de todas las personas, dependen de una evaluación subjetiva de los jefes.
- No hay un verdadero compromiso por las personas que están dando resultados en la organización.
- Los mejores puestos son para los recomendados o para los favoritos de los jefes.

- Los programas de atracción de talento generan inequidad, porque no crean las mismas oportunidades para los que están dentro de la organización.
- Es más fácil renunciar y que te vuelvan a contratar que crecer en un plan de carrera.
- No hay planes de compensación que busquen el desarrollo de la gente.
- No hay planes de carrera.

5. Objetivo

Identificar las principales acciones que fortalezcan el esquema de retención de la gente y su relación con el equilibrio de vida en la empresa financiera a partir del análisis realizado en una de sus áreas (Recursos Humanos) desde un modelo humanista.

5.1 Objetivos Específicos

- Conocer las causas de salida de un grupo de ex empleados
- Conocer que acciones esta definiendo la dirección en los temas de equilibrio de vida y que acciones fortalecen al tema de la retención de personal.
- Conocer como se sienten y que acciones están realizando para encontrar el equilibrio de vida personal y profesional dentro de la empresa financiera.
- Evaluación del taller de promoción del equilibrio de vida a partir del diagnostico de los objetivos específicos 1,2 y3.

6. Alcances y limitaciones del trabajo

Este proyecto se limitó a identificar algunas de las causas de por qué la gente se va de la empresa financiera y la relación de este tema con la necesidad del equilibrio de vida, buscando sean alternativas viables para su implementación.

Este estudio de caso es un apoyo dirigido a la empresa financiera para que las analice como alternativa de solución, pero no se da por hecho que sean propuestas que estén aprobadas para su implementación.

El estudio de caso se realizó sólo en una de las áreas de la empresa financiera, en la cual se aplicaron entrevistas y cuestionarios a las personas que se han ido de la organización en los últimos dos años y una muestra aleatoria del 12% de la población que está en el área, sin importar niveles o antigüedad, dado que este es un tema que atañe a todos los niveles, antigüedades y al 80% de los niveles directivos de esta.

Es importante aclarar que los resultados obtenidos de la implementación de la solución elegida se generaron de una herramienta que permite identificar el grado de sensibilización de las personas ante sus necesidades y no una comparación del antes y el después de la intervención.

Para la ejecución del taller fue importante la implementación y el apoyo de facilitadores externos a la empresa financiera, de no ser así se corría el riesgo de encontrar mucha resistencia de las personas o que los resultados se sesgaran.

7. Metodología del Estudio

A continuación se muestra el detalle de la relación de los objetivos del estudio de caso, preguntas de investigación, forma de evaluación y población que se abarco:

Cuadro 1. Metodología del Estudio de Caso

OBJETIVO GENERAL:			
Identificar las principales acciones que fortalezcan el esquema de retención del personal y su relación con el equilibrio de vida en la empresa financiera a partir del análisis realizado en una de sus áreas desde un modelo humanista.			
Objetivos Específicos	Preguntas de investigación	Forma de evaluación	Población evaluada
Conocer las causas de salida de un grupo de ex empleados	¿Cuáles son las causas de salida de los empleados en la empresa financiera?	Cuestionario de motivación de salidas de una institución Anexo 1	Se aplicó al 45% de la gente del área de estudio que salio de la empresa financiera en los dos últimos años.
Conocer que acciones esta definiendo la dirección en los temas de equilibrio de vida y que acciones fortalecen al tema de la retención de personal.	¿Qué acciones esta definiendo la dirección en los temas de equilibrio de vida y que acciones fortalecen al tema de la retención de personal?	Cuestionario de lideres sobre equilibrio de vida Anexo 2	Se aplicó al 80% de los directores del área de estudio (gente de mayor influencia por su tramo de control).
Conocer como se sienten y que acciones están realizando para encontrar el equilibrio de vida personal y profesional dentro de la empresa financiera.	¿Cuáles son los sentimientos y acciones que valorizan los empleados para lograr el equilibrio de vida?	Cuestionario de equilibrio de vida Anexo 3	Se aplicó a una población del 12% de la gente que trabaja actualmente en el área de estudio de la empresa financiera.
Evaluación del taller de promoción del equilibrio de vida a partir del diagnostico de los objetivos específicos 1,2 y3	¿Cuáles son las mejores prácticas para plasmar el equilibrio de vida en la empresa financiera?	Cuestionario “conciencia y conocimiento de sí mismo” Anexo 5	Se aplicó a un área de la dirección elegida para este estudio.

En la primera etapa de la metodología del estudio se trabajo con un diagnóstico para conocer más sobre lo que hace que la gente logre o no un equilibrio de vida y se quede en la empresa. Este diagnóstico se realizo con tres poblaciones diferentes:

1. Personas que han salido de la empresa en los últimos dos años. Para conocer algunas de las causas de por qué se fueron se realizaron cuestionarios y entrevistas para obtener, considerando que es gente que puede decir abiertamente sus ideas sin mayores temores, se tomo una muestra del 45% de la gente que ha salido del área y de la empresa en los últimos 2 años.
2. Alta dirección. Se aplicó un cuestionario a la gente que por su tramo de control tiene mayor influencia, para conocer que acciones esta definiendo la dirección en los temas de equilibrio de vida y que acciones fortalecen al tema de la retención; se considero al 80% de la dirección del área.
3. Personal que labora en el área de estudio. Se aplicaron cuestionarios para conocer como se sienten y que acciones están realizando para encontrar el equilibrio de vida personal y profesional dentro de la empresa financiera. De una población total de 427 personas se considero a 34 personas (a nivel nacional) lo que representa el 12.5% de la población total.

8. Diagnóstico del Estudio

Los resultados presentados son de la aplicación de los diferentes instrumentos, los cuales detallaremos a continuación; el objetivo de esta acción fue contar con un diagnóstico del estado de situación de los temas de equilibrio de vida y en la percepción o retención de la gente en la empresa financiera.

Es muy importante considerar que en el periodo en que se realizó este diagnóstico en la empresa fue en uno los momentos de mayor complejidad para las personas que laboran en ella, algunas de estas situaciones se tenían contempladas, pero se presentaron algunas otras que fueron inesperadas pero que impactaron directamente a las personas, las que se tenían contempladas fueron:

1. Cierre de año; fueron los últimos días del mes y el cierre del año, en que la carga de trabajo es mayor por el cierre de proyectos y presupuestos.
2. Etapa de evaluación de desempeño, estos meses son en los que se realizan las acciones de cierre a la evaluación de desempeño que comprenden:
 - a. Revisión de metas vs avance de los proyectos (en cascada), de los jefes a las siguientes líneas de reporte.
 - b. Auto evaluación de desempeño de acuerdo a avances y gestión, tanto de las metas como del plan de desarrollo personal.
 - c. Retroalimentación uno a uno con los jefes y asignación de la calificación de desempeño que determinara la posibilidad de una compensación variable y/o de incrementos.

Situaciones que se presentaron de manera inesperada:

1. Incorporación de personas en la primera línea de reporte de la dirección.
2. Reorganización de equipos; se presento el ejercicio de una alineación de la primera y segunda línea de reporte de la dirección; lo cual generó que se reorganizarán los equipos.
3. Promociones y nuevas asignaciones, en estos meses se presentan las nuevas estructuras de la dirección a nivel nacional y en ellas se anuncian las nuevas promociones y asignaciones.

8.1 Resultados de cuestionarios a los ex empleados de la empresa financiera

Se realizó un cuestionario para las personas que salieron recientemente de la empresa financiera, con la finalidad de conocer las causas de porque se fueron, bajo la premisa de que al no tener una relación laboral con la empresa la gente diría las razones de forma imparcial.

El cuestionario se compone de 9 preguntas abiertas, en donde el objetivo es conocer los principales motivos por los que las personas se separaron de la empresa financiera.

La población total de ex empleados que se identificaron en los últimos dos años es de 20 personas del área de estudio, de las cuales se les aplicó el cuestionario a 9 personas siendo el 45% de la población total, de las salidas en los últimos dos años.

Algo muy importante de desatacar es que cuando se contactó a estas personas y se les compartió el objetivo del cuestionario apoyaron de forma entusiasta, incluso cuando se llegaron a completar las respuestas con seguimiento telefónico.

Los resultados del cuestionario desde la vista cualitativa (transversal) son los siguientes:

1. Pregunta que se presentó: ¿Cómo te defines o presentas a ti mismo?

- Las personas se definieron a partir de su visión favorable del trabajo:

Una persona profesional y enfocada en resultados, capitalizando todo la experiencia laboral; lo cual me hace sentir fuerte, seguro, bien armado; una persona que se desarrolla bajo los más altos estándares de efectividad y cumpliendo con los objetivos para los cuales soy contratado, una mujer que me he preocupado por prepararme, aprender y mejorar cada día, tenaz para lograr lo que quiero, responsable, como una persona comprometida con lo que hace, leal, profesional, en búsqueda constante de la perfección, queriendo ser el mejor en lo que hago, alguien que le gusta el reto.

- Como un ser integral en su vida:

Una persona que le gusta disfrutar la vida, en plena madurez personal e intelectual, sobre protectora de los que quiero, honesta en búsqueda permanente de la congruencia en todos los ámbitos de mi vida, una persona amable y que ayuda a toda la gente, una persona feliz, optimista y con muchas ganas de salir adelante.

2. La siguiente pregunta estaba dirigida a conocer el significado del trabajo para estas personas - ¿Qué significa en tu vida hoy tu trabajo?

- Las respuestas de las personas desde la vista del trabajo como el eje de su vida:

Es una parte importante de mi vida (de hecho de las más importantes, inclusive el trabajo en tiempo representa el 70% de mi tiempo), me permite enfrentar retos y superarlos, el trabajo es importante porque que me llena de retos y satisfacciones profesionales aunque implica una presión muy amplia, es la mejor oportunidad laboral que he tenido porque me permite aplicar lo aprendido, y seguir aprendiendo.

- El trabajo como una fuente de satisfacciones

Me provee de los recursos financieros que necesito para hacer lo que realmente me gusta, es un medio para conseguir dinero, es mi medio de sustento y de ahí depende mi familia y realmente busco ser “feliz” no solamente llegando al “fin último” que pudiese ser “la quincena” sino día con día además, es la forma en la que puedo desarrollarme profesional y personalmente.

3. Al querer conocer sobre la importancia que tiene el trabajo en la vida de las personas, la pregunta que se presento fue ¿Cómo vives en relación a tu trabajo? y las respuestas de los ex empleados fueron:

- El trabajo visto como un deber

Las personas nos dieron las siguientes respuestas: en términos generales es un elemento de mucha presión, se consideran muy dedicadas a él trabajo (incluso demasiado responsable). Otros respondieron como una fuente que genera frustración, descontento y con poco reto. Mi nivel de vida es adecuado, la empresa en relación a otras paga en un nivel medio-alto y

las prestaciones están por arriba de la media, aunque intentan hacer un balance entre calidad y cantidad

- El trabajo visto como un querer

Trato de vivir involucrado con los temas de mi trabajo pero no permito que sean los que guíen mi vida, y solo involucro a mi familia en el caso de decisiones de desarrollo que involucren cambio de ciudad o país; además estoy muy motivado, tengo retos importantes aunque a veces me siento un poco saturado, pero cuando te sientes contento no escatimas tiempo ni esfuerzo y todo lo tratas de hacer oportunamente y bien, es algo que me hace estar increíble, feliz, entusiasta, tranquila en mi trabajo actual.

4. Para conocer más sobre las necesidades que se satisfacen en el trabajo preguntamos en el cuestionario de forma directa ¿Qué necesidades satisfacían tu trabajo?

- Las respuestas de la personas en términos de sus necesidades internas a la persona fueron:

De logro, de reconocimiento, de poder, económicas, profesionales y un poco económicas, pertenencia. Además de que mis necesidades económicas principales están cubiertas, sin embargo esto no quiere decir que busque un nivel de conformismo ya que busco ir incrementando mis ingresos con otro tipo de prestaciones por parte de la empresa que estén más enfocadas a mi desarrollo y crecimiento.

- En cuanto a las necesidades que cubre la propia empresa a la persona en lo externo

Sobre todo las necesidades en lo personal y en lo profesional, me siento útil y que mi trabajo repercute en el beneficio de otras personas, tengo una motivación muy grande, en el aspecto económico también me está beneficiando, en estos momentos estoy sembrando para después en este aspecto mejorar, además en mi trabajo existe otro tipo de satisfacciones como la certeza de contar con un plan de carrera a mediano y largo plazo y un muy buen ambiente de trabajo.

5. Para conocer el otro lado de las necesidades se preguntó también lo que no se satisface en el trabajo, y lo preguntamos en el cuestionario de forma directa ¿Qué necesidades no satisfacían tu trabajo?

- Las personas respondieron sobre sus necesidades externas no cubiertas:

El no tener aguinaldo, bonos, vacaciones pagadas, etc. pero estoy consciente de que mi situación es otra y debo saber vivir así, y en lo económico la posibilidad de adquirir un bien (casa) así como estudiar una maestría.

- Dentro de las necesidades encontradas para la persona

El no contar con disponibilidad de tiempo para mi familia, el tiempo para realizar actividades intelectuales, personales y que se podría mejorar si la distancia de la casa al centro de trabajo fuera más corto ya que le dedico al día unas 3 horas de trayecto (ir y regresar), en general el poder encontrar un balance de tiempo con la familia.

6. Algunas de las respuestas que las personas respondieron sobre la pregunta ¿qué te retiene en la empresa en donde estas y que no encontraste en la empresa financiera?, las respuestas fueron las siguientes:

- **En lo profesional las personas nos compartieron:**

Por el momento tengo un gran reto profesional que me interesa, ya que estoy viendo situaciones nuevas. Estoy bien en lo económico y trabajo con un grupo de profesionales de diferentes países y culturas que están muy enfocados al logro y trabajan con altos estándares de calidad, lo cual me gusta mucho, además creo que existen posibilidades futuras de desarrollo ya que es una excelente empresa que equilibra diversos factores: sueldo, beneficios adicionales, plan de carrera y sobre todo el trato al empleado es sumamente “humano”, es decir, se le da de una forma muy adecuada el lugar al empleado y lo hacen sentirse muy bien.

- Sobre lo personal que a las personas las retiene su trabajo:

El reconocimiento, la aceptación de la gente, el ambiente de trabajo, el estar en el nivel de decisiones de la empresa, el que Recursos Humanos juegue un papel importante dentro de la estrategia de negocio de la empresa, estoy haciendo realidad lo que en mucho tiempo dijimos y que se nos dificultaba hacer (jugar en las decisiones). Tener un ingreso.

7. Las personas respondieron a la pregunta ¿Qué significa para ti el reconocimiento? de la siguiente forma:

Creo que es muy importante para mí, ya que es una forma de feedback que te deja saber que vas por buen camino, además que las cosas que estas haciendo tiene impacto y son importantes para la empresa, es vital que se den cuenta que tu trabajo vale, debe haber un reconocimiento nominal y económico para que este sea completamente satisfactorio. Algunas otras lo refieren en motivación, alegría, confianza, reto.

8. Cuando se les preguntó: ¿Cuáles fueron las razones por las que te separaste de la empresa? nos respondieron:

- Los que si la encuentran:

En el nuevo trabajo si encuentro mi equilibrio de vida, en el anterior no (refiriéndose a la empresa financiera); si es diferente por que ahora yo establezco un poco mis horarios, tengo un poco de más tiempo para mi, mi familia, mis amigos, gustos y aficiones, aunque también se me junta el trabajo, me he sabido administrar.

Otras personas comentaban que el problema de la falta de tiempo es más un problema de índole personal más que laboral, es decir el ser “workaholic” no es tanto problema de la empresa sino mío.

- Los que aun están en su búsqueda

En este momento o mas o menos, por la cuestión del tiempo dentro de la oficina y aunque supone un horario “libre” resulta más esclavizante pues las clases las impartimos en el tiempo libre de los ejecutivos: muy temprano en la mañana, a la hora

de la comida, tarde en la noche y el resto del día estoy anclada a trabajo de oficina y llamadas.

9. Se preguntó a las personas sobre ¿Si tuvieran la oportunidad les gustaría volver a trabajar en la empresa financiera? encontramos fueron:

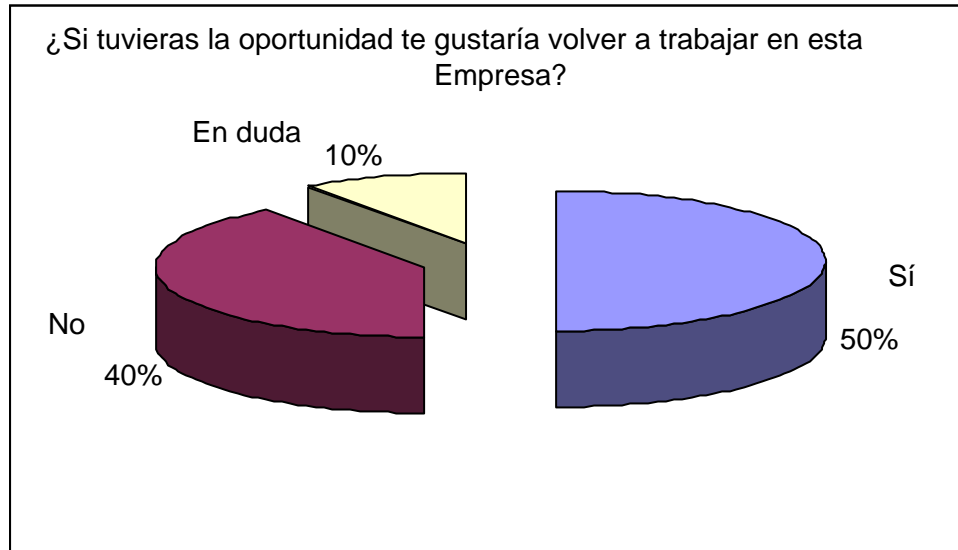
Motivos de desarrollo profesional y económico, pre jubilación, falta de oportunidades y de reconocimiento, porque no hubo plan de crecimiento versus percepción, y por la nueva oportunidad de desarrollo que se me presento; desafortunadamente en la empresa financiera no encontré calidad de vida por los siguientes motivos:

- a. Trabajo de 12 a 14 horas diarias
- b. Poco crecimiento laboral
- c. No hay plan de carrera
- d. Sueldos no eran recíprocos con nivel de responsabilidades
- e. A pesar de que es una empresa muy grande, cada área se maneja como si fuera una empresa independiente y cada responsable de ésta (Director, Subdirector, Titular o Gerente) se convierte en muchos casos en el señor feudal
- f. Existen muy buenas iniciativas a nivel Corporativo o a nivel “marco” pero al aterrizarlas se pierden las ideas y ya no se le da seguimiento. Ejemplo VOE.

Los comentarios de la pregunta, si tuvieras la oportunidad de regresar a la empresa financiera lo harías y las personas respondieron:

Si, por todo lo que significó en mi formación, fue una gran escuela y constantemente hago alusión a que yo trabajé en la empresa financiera y en gran parte lo que ahora hago lo aprendí en el Banco, además que por ser personal jubilado siempre perteneceré a esa institución de la cuál estoy orgulloso, además por su gente, mis amigos; mientras otros respondieron que depende de la posición y sueldo que me fuera ofrecido o simplemente la respuesta fue, no de ella ya salí y no me gustaría regresar

Grafica de los resultados de la pregunta



El 50% de las respuestas confirman que si tuvieran la oportunidad de volver a trabajar en la empresa financiera regresarían, el 40% no le gustaría regresar y el 10% esta en duda.

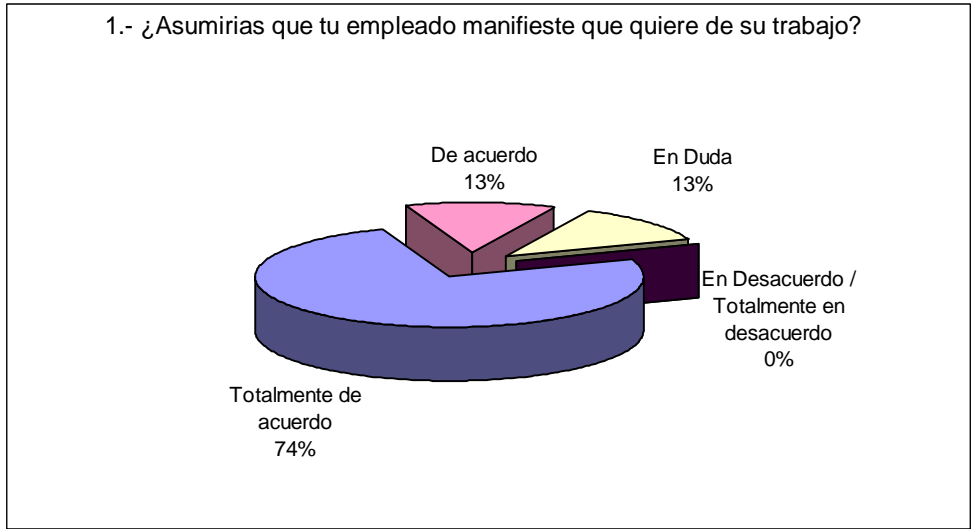
8.2 Resultado cuestionarios aplicados a los Jefes de la empresa

Este cuestionario se aplico a algunos de los jefes que tienen una mayor influencia de liderazgo en el área de estudio de la empresa por el número de personas que le reportan, la muestra consideró a gente de diferentes ciudades a nivel nacional, se aplico al 80% de los directores del área.

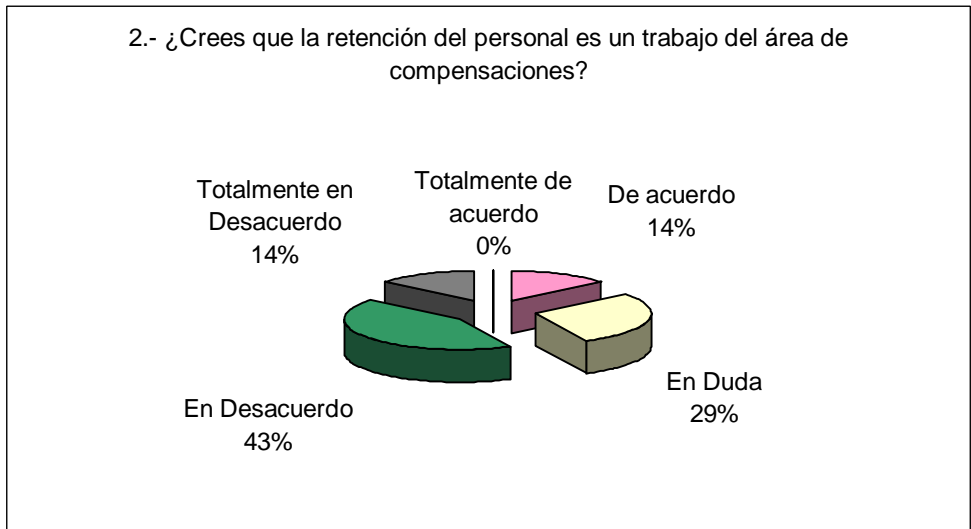
El cuestionario se conforma de 9 preguntas cerradas, enfocadas a conocer el punto de vista de los líderes sobre temas relacionados con equilibrio de vida y retención de personal; la implementación se realizo de manera directa a los Directores y los cuestionarios se dejaron sin registros de nombre para apoyar en la confidencialidad.

La escala de calificación es en 5 dimensiones; donde el No.1 es estar totalmente de acuerdo y el No.5 es estar totalmente en desacuerdo.

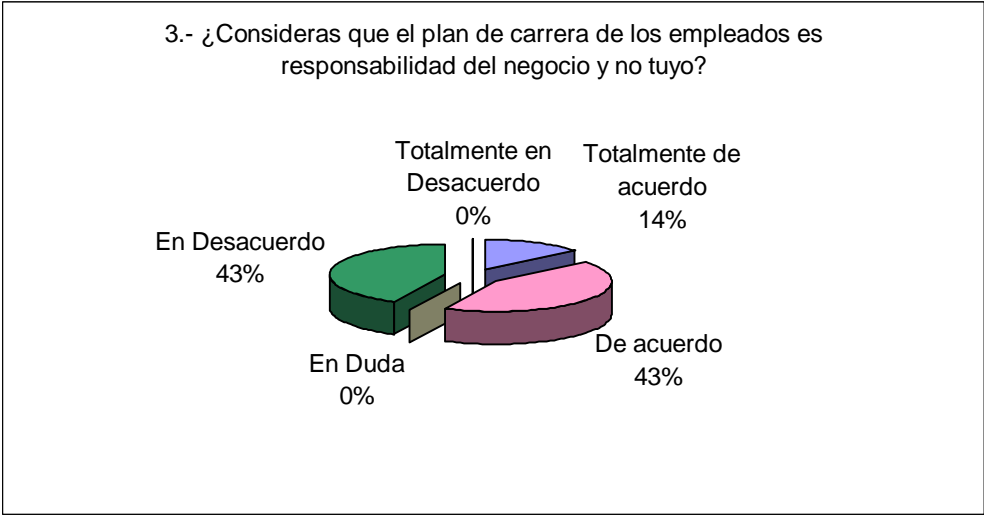
Los resultados de la aplicación de este cuestionario son los siguientes:



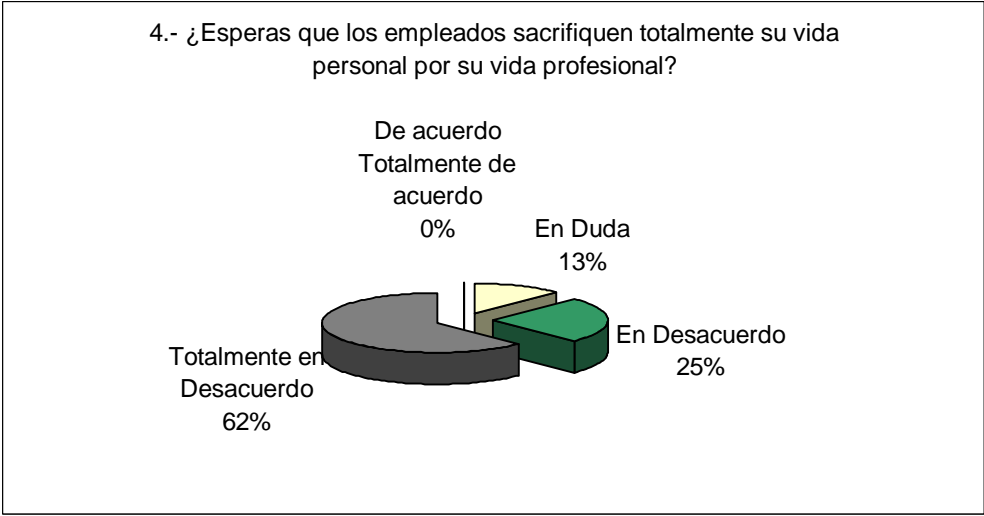
El 87% de las respuestas están totalmente de acuerdo y de acuerdo a que los colaboradores manifiesten lo que quieren de su trabajo y sólo el 13% de los resultados respondieron en duda.



El 57% de las repuestas están en desacuerdo a que la retención sea trabajo del área de compensaciones, mientras que el 29% esta en duda y un 14% lo considera de acuerdo.

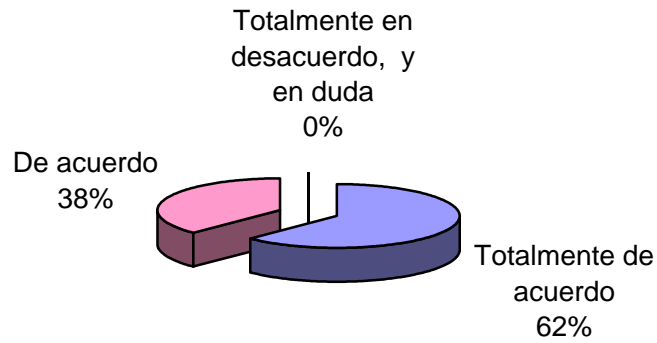


El 57% de las respuestas están de acuerdo a que el plan de carrera es responsabilidad del negocio y el 43% están en desacuerdo en que es responsabilidad del negocio y no suyo.



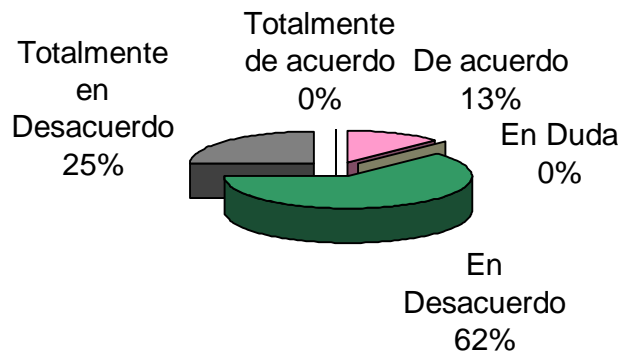
El 87% de las respuestas están en desacuerdo en que sus colaboradores sacrifiquen su vida personal por la profesional y el 13% lo considera en duda.

5.- ¿Crees que tiene un impacto en la organización el perder gente evaluada como buena?

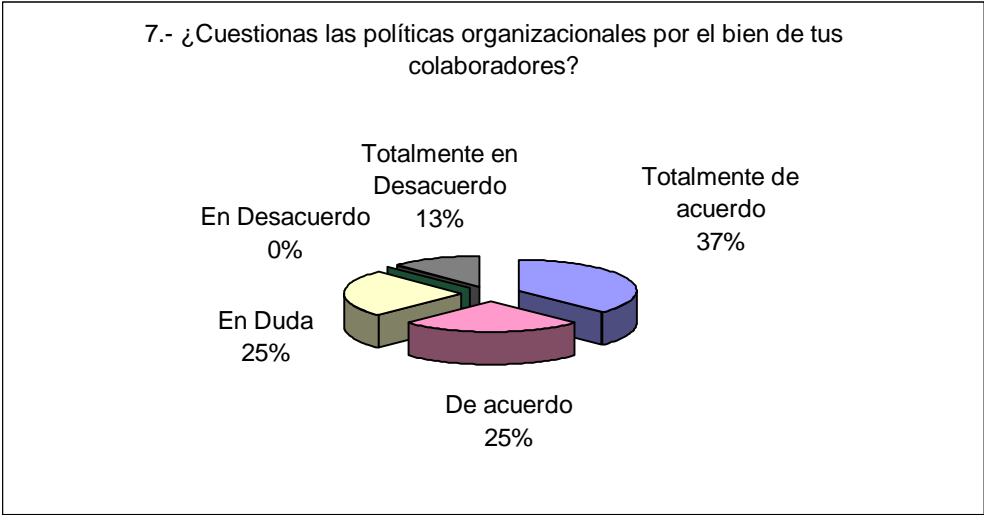


El 100% de las respuestas considera que tienen un impacto en la organización el perder gente evaluada como buena.

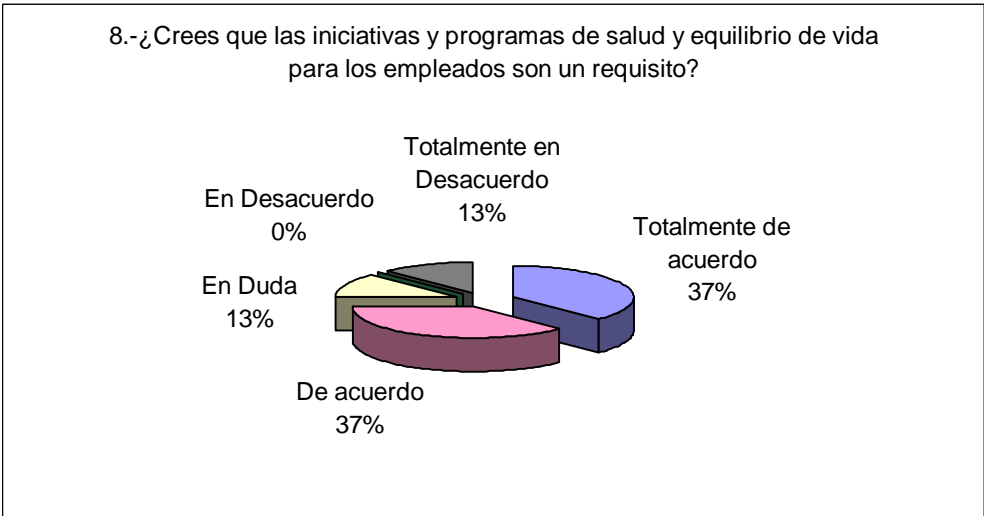
6.- ¿Tiendes a atesorar a las personas evaluadas como buenas en lugar de ayudarlos a buscar nuevas oportunidades?



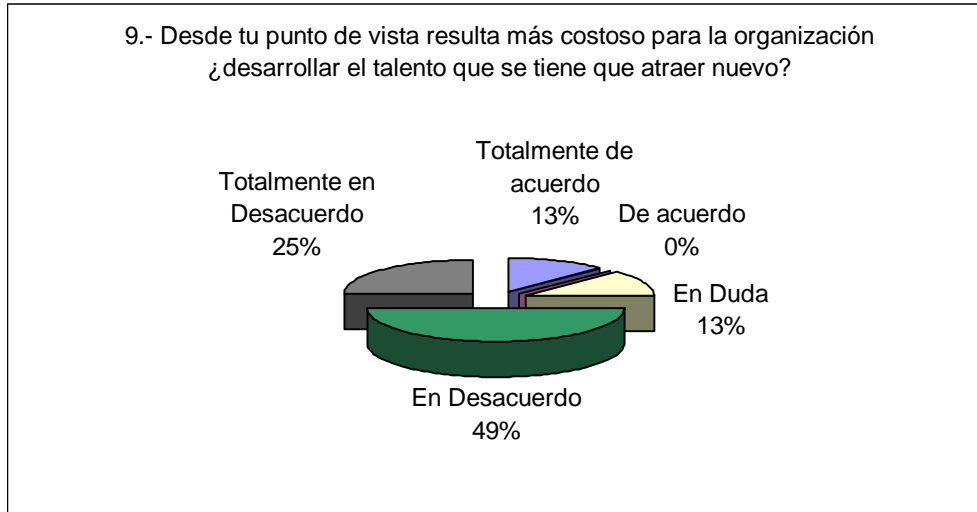
El 87% de las respuestas están en desacuerdo en no atesorar a las personas evaluadas como buenas y apoyarlas a buscar nuevas oportunidades y el 13% opina lo contrario.



El 62% de las respuestas están de acuerdo en cuestionar las políticas organizacionales por el bien de los colaboradores, el 25% esta en duda y el 13% en desacuerdo.



El 74% de las respuestas están de acuerdo con que las iniciativas, programas de salud y equilibrio de vida para los empleados son un requisito, el 13% esta en duda y el 13% esta en desacuerdo.



El 74% de las respuestas están en desacuerdo en que resulta más costoso para la organización desarrollar el talento que se tiene que traer nuevo, el 13% esta en duda y el 13% restante esta de acuerdo.

Comentarios Generales de los Jefes encuestados:

Hoy la tendencia global de los negocios debe considerar un equilibrio importante entre la persona y su empleo, este es un requisito para contar con talento.

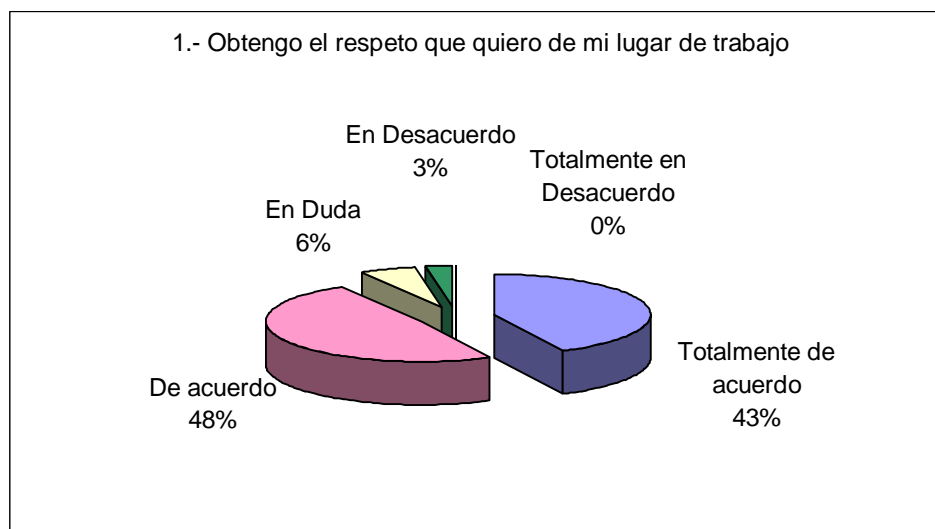
8.3 Resultado de los cuestionarios de los Empleados de la Empresa Financiera

La población total de empleados en el área es de 427 y se aplicaron 34 cuestionarios a nivel nacional lo que representa un 12.5% de la muestra total. Se aplico a una población diversa del área; en diferentes puestos, niveles, antigüedad en la empresa, edad y genero.

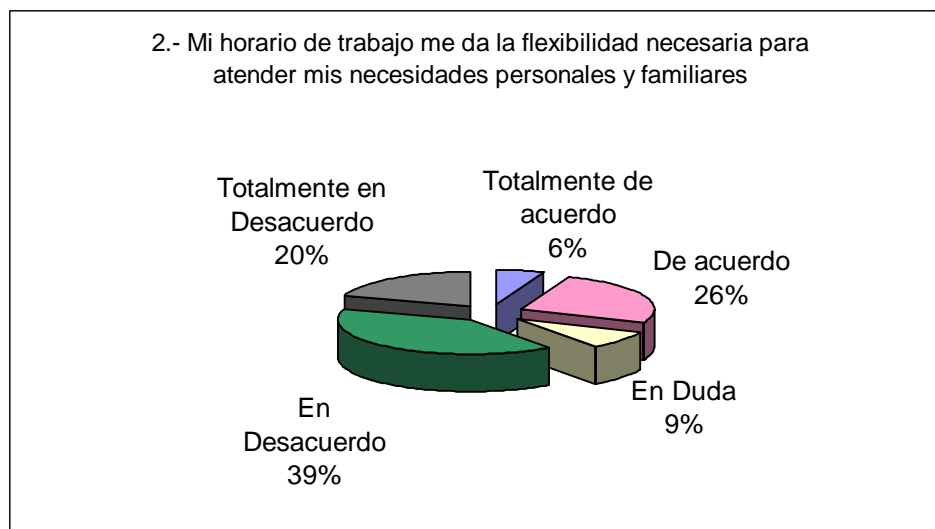
El cuestionario se conforma de 8 preguntas cerradas, enfocadas a conocer como se sienten las personas que laboran en la empresa financiera y que acciones están realizando para encontrar el equilibrio de vida personal y profesional dentro de la empresa; la implementación se realizó de manera directa a los colaboradores de la empresa financiera y los cuestionarios se dejaron sin datos de nombre para apoyar en la confidencialidad.

La escala de calificación es en 5 dimensiones; donde el No. 1 Estar totalmente de acuerdo y el No.5 Estar totalmente en desacuerdo.

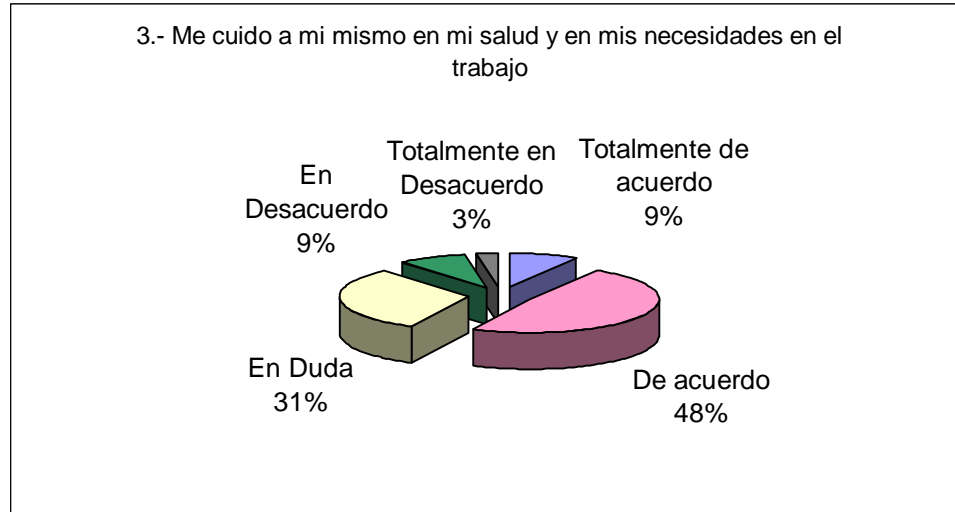
Los resultados de la aplicación de este cuestionario son los siguientes:



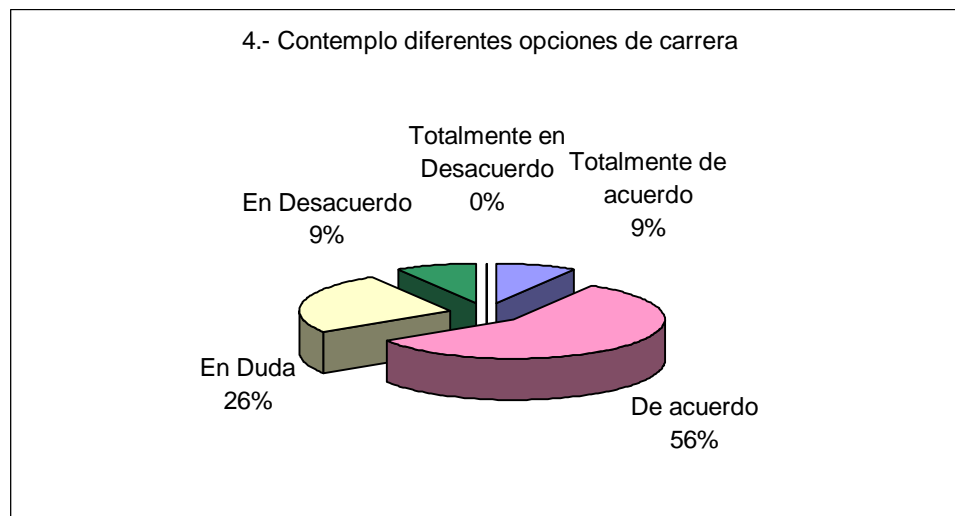
El 91% de las respuestas están de acuerdo en que obtienen el respeto que quieren de su lugar de trabajo, el 6% esta en duda y el 3 % esta en desacuerdo.



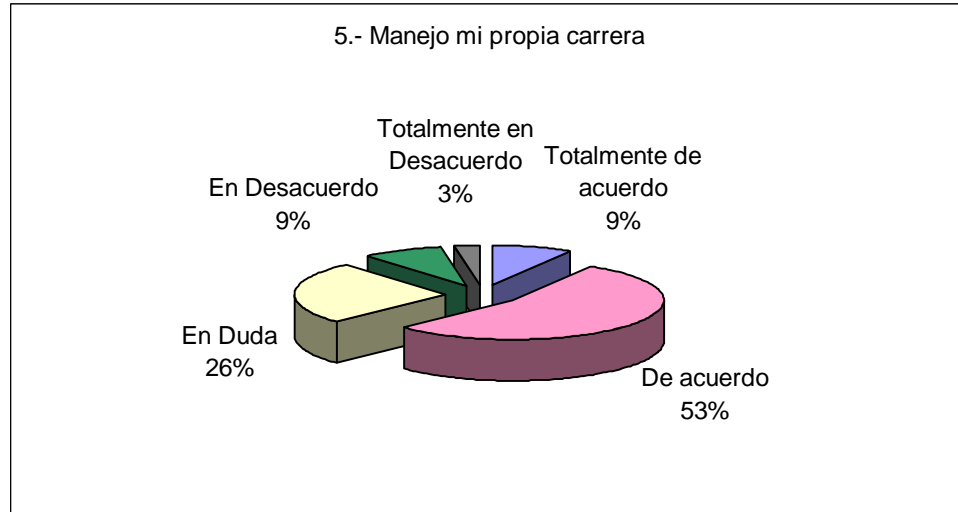
El 59% de las respuestas están en desacuerdo en que su horario de trabajo les dé la flexibilidad necesaria para atender sus necesidades personales y familiares, el 32% está de acuerdo en que si les da la flexibilidad su horario de trabajo y el 9% esta en duda.



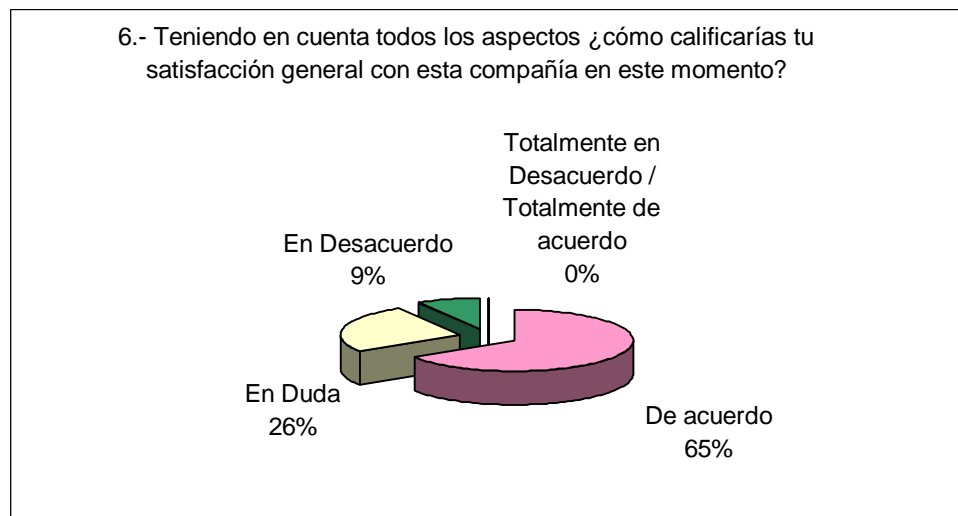
El 57% de las respuestas están de acuerdo en que se cuidan a si mismos en salud y en las necesidades en el trabajo, el 31% esta en duda y el 12% están en desacuerdo.



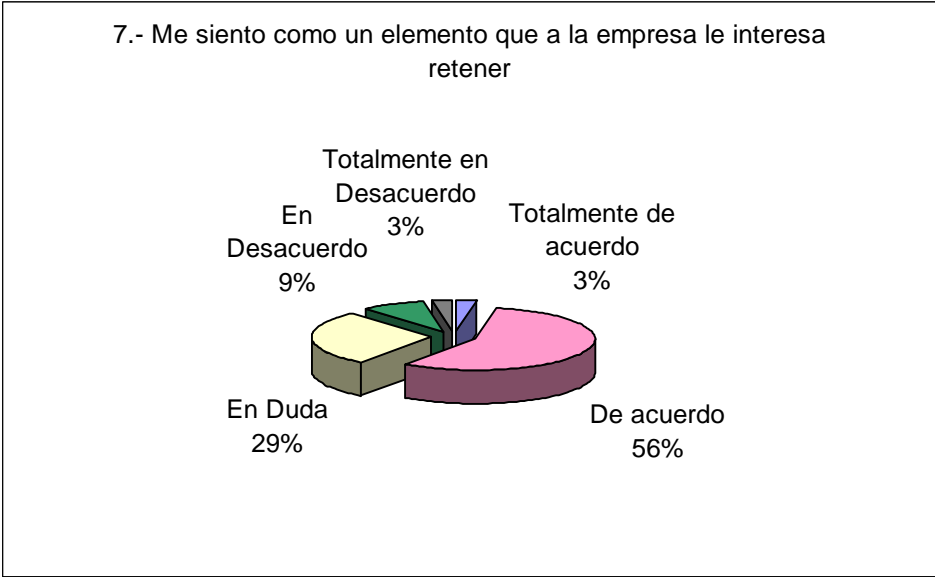
El 82% de las respuestas están de acuerdo en que contemplan diferentes opciones de carrera, el 26% están en duda y el 9% están en desacuerdo.



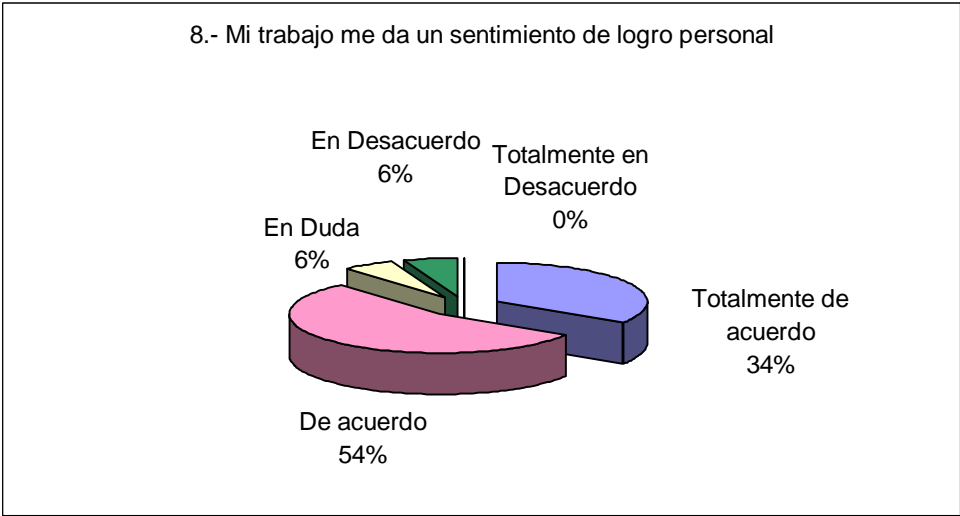
El 62% de las respuestas están de acuerdo en que manejan su propia carrera, el 26% están en duda y el 12% esta en desacuerdo.



El 65% de las respuestas están de acuerdo con su satisfacción actual en la empresa, 26% están en duda y el 9% están en desacuerdo.



El 59% de las respuestas están de acuerdo en sentirse como un elemento al que la empresa le interesa retener, el 29% esta en duda y el 12% esta en desacuerdo.



El 88% de las respuestas están de acuerdo en que su trabajo les da un sentimiento de logro personal, el 6% están en duda y el 6% restante están en desacuerdo.

Comentarios Generales de los encuestados, personas que trabajan en la empresa financiera:

Hay un 50/50 entre lo que la empresa ofrece las motivaciones internas, considero que la parte profesional y de motivación personal, lo que la empresa debe ocuparse es de

ofrecer las condiciones para que se pueda desarrollar la persona y compensar de acuerdo a mercado; aún cuando es responsabilidad y compromiso personal el desarrollo, falta concretar muchos de los planteamientos presentados por la empresa respecto a procurarle al personal visión a largo plazo y opciones de carrera de desarrollo continuo y responsabilidad en la formación.

La exigencia del negocio se torna cada vez más estricta y confusa, no hay claridad de roles y existe mucha división en los grupos de trabajo. No se cubren las expectativas personales ni profesionales ya que la motivación es nula, incluso se llega a la indefinición aprendida ya cualquier cosa que se haga puede tanto ser sancionada como premiada. La retención es nula pues el desarrollo dentro de la empresa pretende políticas de incremento de sueldo absurdas. Tienen mejor ingreso de sueldo del personal de nuevo ingreso que el personal con antigüedad, incluso con perfiles mucho mejores que los candidatos externos.

9. Planteamiento de la solución plausible

Una vez concluidos los resultados de los diagnósticos, se determinó trabajar en la empresa financiera desde la sensibilización del tema de equilibrio de vida con un Taller de un día, considerando todos aquellos elementos que son importantes para las personas para sentirse plenas con su proyecto profesional y personal.

Se trabajó en el diseño desde el Marco teórico del modelo de los cuatro pilares de la educación de Delors; el modelo con el que trabaja el Great Place to Work® Institute, además de trabajar con una guía que conduce a un plan de trabajo personal para los empleados, basado en la propuesta de Kate y Jordan – Evans.

El modelo de Delors (1996, p.84) afirma que si bien es cierto que la formación permanente sigue siendo una idea esencial de finales del siglo XX, es necesario inscribirla, más allá de una simple adaptación al empleo, en la concepción más amplia de una educación a lo largo de la vida, concebida como la condición de un desarrollo armonioso y continuo de la persona.

Los cuatro pilares propuestos por el autor son:

1. Aprender a conocer: adquirir los instrumentos de la comprensión
2. Aprender a hacer: Poder influir sobre el propio entorno
3. Aprender a vivir juntos: Participar y cooperar con los demás en las actividades
4. Aprender a ser: Proceso fundamental que recoge los elementos de los tres anteriores. El desarrollo tiene por objeto el despliegue completo del hombre en toda su riqueza y en la complejidad de sus expresiones y de sus compromisos; individuo, miembro de una familia y de una colectividad, ciudadano y productor, inventor de técnicas y creador de sueños

Combinado con este modelo de los cuatro pilares, se considero lo que establece el modelo de Great Place to Work® Institute (2006) “Un lugar para trabajar es aquel en el que usted, CONFIA en las personas para las que trabaja, está ORGULLOSO de lo que hace y le GUSTAN las personas con las que trabaja”.

Partiendo de las siguientes cinco dimensiones:

Dimensión	Como funciona en el lugar de trabajo	
	<p>Credibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Las comunicaciones son abiertas y accesibles Existe competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales Se tiene integridad en llevar a cabo la visión con consistencia 	C O N F I A N Z A
	<p>Respeto</p> <ul style="list-style-type: none"> Se respalda el desarrollo profesional y se muestra agradecimiento Se involucra a los colaboradores en las decisiones que les afectan Se muestra consideración por los colaboradores como individuos con sus intereses particulares 	
	<p>Imparcialidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Equidad – Tratamiento parejo para todos en lo que hace a los reconocimientos Imparcialidad – Ausencia de favoritismo en las contrataciones y promociones Justicia – Ausencia de discriminación y acceso a mecanismos de apelación 	
	<p>Orgullo</p> <ul style="list-style-type: none"> En el trabajo personal, por el trabajo individual En el trabajo producido por el equipo o por la empresa En los productos de la organización y su posicionamiento en la comunidad 	
	<p>Camaradería</p> <ul style="list-style-type: none"> Se puede ser uno mismo Socialmente amigable y atmósfera de bienvenida Sentido de familia o de equipo 	

La propuesta de Kaye y Jordan-Evans. Esta dirigida a trabajar la satisfacción de las personas en su trabajo “Muchas personas se van de sus trabajos porque algo esta mal o algo esta faltando. Ellos se van físicamente saliendo por la puerta o se van psicológicamente apartándose de la energía, el compromiso de estar ahí”. (2003, p.XI)

Para trabajar la relación del equilibrio de vida con el hecho de que la gente salga de la empresa, es un tema de conciencia para las personas que trabajan en la empresa financiera ya que el concepto de equilibrio depende de lo que para cada una signifique, por lo que es importante que el taller este dirigido hacia la introspección de los motivadores de cada persona.

Para Canale (1999, p.6), comenta que en la actualidad se está presentando una problemática muy específica alrededor de la vida laboral, en donde las empresas están más enfocadas a los resultados, las ganancias y la productividad que a las personas. Se manifiesta la falsa idea de que la productividad y el bienestar humano en el ámbito del trabajo no guardan una vinculación recíproca.

Los resultados del diagnostico fueron la base para el diseño y metodologías de trabajo del taller de “Equilibrio de vida en una empresa financiera”, el cuál tuvo como objetivo específico:

- Que el participante reconozca los escenarios que le generan satisfacción e insatisfacción en su trabajo para buscar una conciencia de auto desarrollo.

Y en los objetivos específicos:

- Proporcionar las herramientas y condiciones para que el participante realice un trabajo de clarificación de su percepción ante temas como; lo que le da satisfacción y equilibrio de vida.
- Facilitar al participante la adquisición de mayor conciencia en la persona y sobre la responsabilidad que tiene sobre si mismo.
- Promover que el participante encuentre un mejor sentido a su vida en lo personal y laboral.

9.1 Implementación del Taller

Para trabajar la implementación del Taller, se trabajó desde la definición cuidadosa de varios elementos que son:

- **Descripción del taller**

Nombre del Programa: Equilibrio de Vida en la Empresa Financiera

Nivel de intervención: Grupal

Requerimientos previos e Identificación de recursos

- A. **Profesionales:** Un facilitador de Desarrollo Humano con experiencia de trabajo en organizaciones y en grupos y que sea ajeno a la Empresa Financiera.
- B. **Técnicos:** Material didáctico y de trabajo: Guías del facilitador, manual del participante y materiales de apoyo.
- C. **De referencia:** Contar con bibliografía actualizada que apoye en el contenido teórico.
- D. **Infraestructura:** Se realizó en las salas de capacitación de la Empresa Financiera con capacidad para grupos de 25 personas, en donde se puedan mover las sillas para realizar trabajos en equipos.
- E. **Mobiliario:** Salón con sillas individuales, mesas para trabajar y rotafolio.

- **Descripción general del programa**

El taller se realizó en 6 horas, y se impartió en 1 día, se dirigió al grupo de Aprendizaje y Desarrollo de la empresa financiera.

- **Número de participantes:** 20 personas, lo que representó una muestra del 10% de la población total de la dirección de Recursos Humanos.

- **Organización del programa**

El taller se desarrolló con una guía directiva por parte del facilitador, quien condujo al grupo a una serie de actividades y teorías establecidas, las cuales buscaron facilitar en los

participantes la apertura a procesos de auto conocimiento y conciencia del valor de su trabajo y de su proyecto de vida personal.

Algunas de estas actividades se realizaron de manera individual, otras en pequeños grupos, pero siempre promoviendo que se diera el espacio para que los participantes manifestarán sus experiencias, inquietudes, dudas y sentimientos.

- **Selección de estrategias y técnicas:**

El modelo que se utilizó es un taller de trabajo en donde se explicaron de forma general la teoría y los conceptos y se aterrizaron con actividades y dinámicas seleccionadas y dirigidas por el facilitador, en las cuales el participante tuvo el espacio para compartir sus experiencias personales, sentimientos y descubrimientos.

Dentro del taller se incorporó una de las herramientas de autodiagnóstico profesional de Kaye y Jordan –Evans, la cual busca darle elementos a las personas para que definan su plan de acción y desarrollo personal en la empresa.

Durante el desarrollo del taller siempre se cuidó que el ambiente fuera seguro para que los participantes trabajaran procesos emocionales y no sólo cognitivos.

10. Fundamentación de la solución elegida

Uno de los argumentos para lograr la intervención en esta área, fueron los resultados obtenidos de este equipo en la encuesta del empleado en el tema de equilibrio de vida, el cual se encuentra ubicado entre una de las 5 categorías menos favorables y en donde el índice general de la empresa financiera fue del 48% y con respecto a este el área obtuvo sólo el 21% además y siendo una pregunta que disminuye el 30% con respecto al año anterior, por lo que el reto del Taller era alto al buscar impactar en este tema para el área.

Una de las características de las intervenciones desde el Desarrollo Humano es dar un espacio para que las personas reflexionen en temas de interés para ellas desde la construcción de un espacio creado a partir de las actitudes promovidas por Carl Rogers aceptación incondicional, interés positivo, empatía y congruencia.

En este tipo de intervenciones es importante crear un clima de respeto, confianza y seguridad en los grupos y del establecimiento de un encuadre en donde se mencione que lo más importante es: el apropiarse de la palabra, es decir que la gente hable en primera persona; el que no se juzgue la experiencia de los demás; respeto y confidencialidad de que lo que se dice en el grupo se queda en él y el no interrumpir.

En la empresa se integró esta intervención mediante la construcción del espacio y la confianza para que las personas se abrieran a sus necesidades no sólo de conocimiento al tema sino también a compartir mas de ellos, sobre lo que es importante para cada uno en sus prioridades de vida y lo que para cada uno definiera lo que es para el es el equilibrio de vida.

Otro tema importante es cuidar el rol principal del facilitador de Desarrollo Humano en el contexto grupal, que es el acompañamiento de los procesos de cada participante y del grupo, propiciando un espacio de confianza y seguridad para que los participantes se sientan en la apertura para compartir sus experiencias dentro del grupo; así como contactar con sus sentimientos y emociones de otra manera, ya sea mediante el juego o la reflexión

de una lectura, lo que se esta compartiendo en el grupo e incluso con la auto-revelación de la facilitadora, todo esto con el fin de facilitar el proceso de cada persona.

1.-Definición de la población

1.1 Se identificaron varios retos y/o obstáculos entre los más importantes están:

- El principal reto era identificar un área de la Dirección que aceptará trabajar todo un día un taller para su equipo de trabajo, lo que implica que las personas no estuvieran en sus labores diarias y el área se quedará sin atender las necesidades del resto de la empresa en los temas de capacitación; por lo que la planeación fue un tema crítico.
- El tema que se proponía abordar era visto como un riesgo para las personas de la dirección ya que han pasado por procesos de grupo muy fuertes (reestructuración, incorporación de nuevos jefes en la estructura etc.) y la dirección temía que los resultados fueran contraproducentes para el clima y autoestima del equipo.
- Este tipo de intervenciones generan un reto importante en las organizaciones ya que la gente no se abre a compartir experiencias con facilidad bebido a que es un ambiente de roles, poderes, competencia, lo que obstaculiza el manejo natural de las emociones.
- Para poder aplicar el taller se tuvo que considerar la condición de recortar de 8hrs a 6hrs el taller, por lo que se decidió junto con el instructor entrar más a fondo en los temas de sensibilización que en el plan de acción y se promovió que la gente fuera quien trabajara de manera individual su propio plan de acción después del taller.
- Algunas personas se distraían en salidas por asuntos de trabajo, ya que las oficinas de trabajo estaban en el mismo edificio.

1.2 Las ventajas identificadas son:

- El equipo con el que se trabajo tiene una gran necesidad en temas humanistas y de desarrollo personal ya que en los últimos dos años la única

capacitación que se había recibido era técnica, además de ser un equipo nuevo en su conformación desde su líder hasta varios miembros del equipo.

- Además de que la formación académica del grupo es humanista en su mayoría.

11. Resultados del Taller “Equilibrio de Vida en una empresa Financiera”

Se presentará a continuación los resultados realizados en la etapa de diagnóstico.

Reporte del Cuestionario “Conciencia y Conocimiento de sí mismo” Estrada, (1988)

Al finalizar el taller se aplicó a los participantes un cuestionario en el que se identificarán las evidencias de la sensibilización de la implementación del taller.

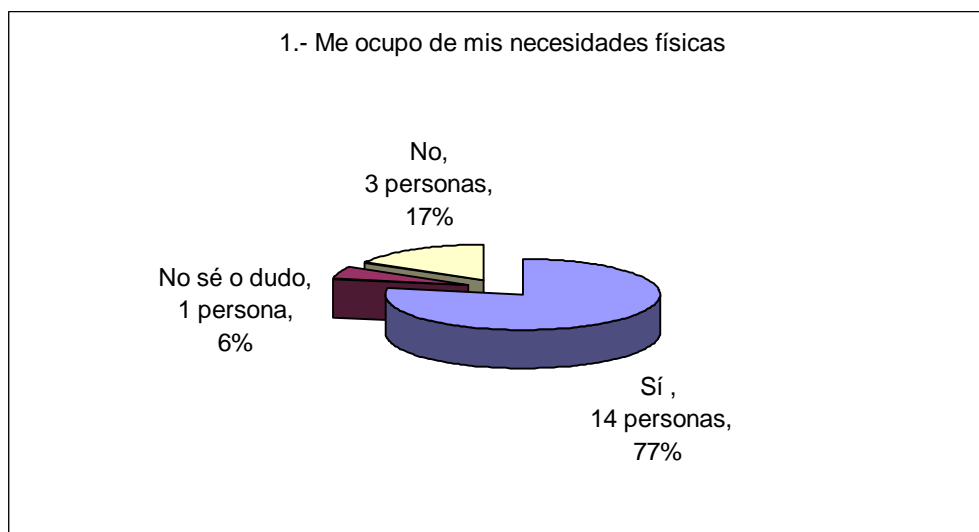
El cuestionario se conforma de 34 preguntas cerradas, enfocadas a responder sobre sus necesidades cubiertas desde 5 dimensiones que son:

1. Comprendo mis necesidades básicas
2. Expreso mis sentimientos
3. Tengo control y conciencia de mi mismo
4. Estoy conciente de los valores humanos
5. Desarrollo una madurez personal y social

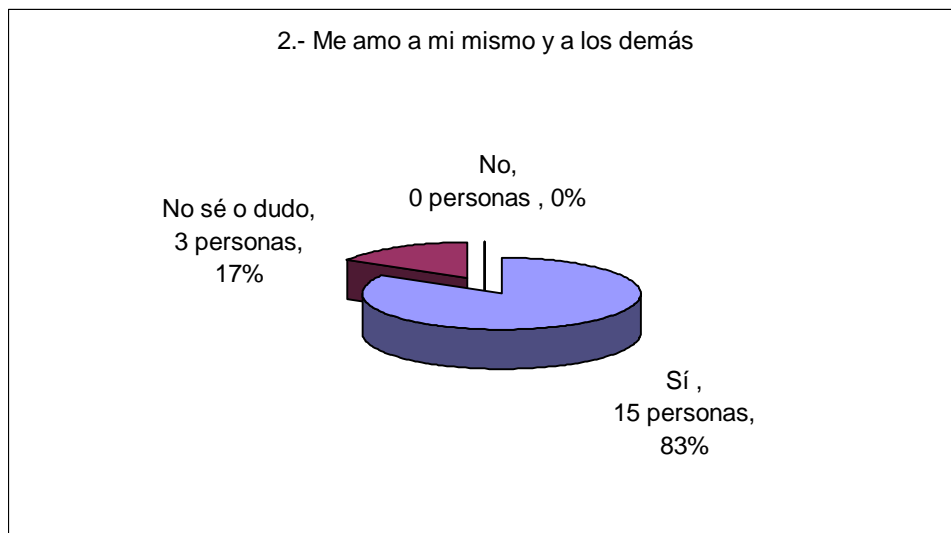
La escala de calificación es entre tres líneas:

1. Sí, se refiere a la mayoría se las veces
2. ¿? Que está en duda
3. No, No sé o dudo.

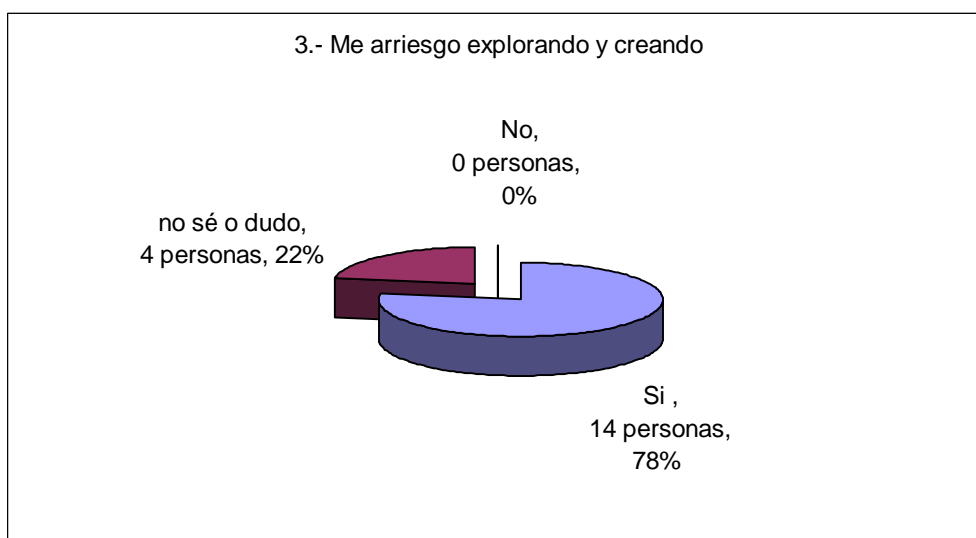
Los resultados de la aplicación de este cuestionario son los siguientes:



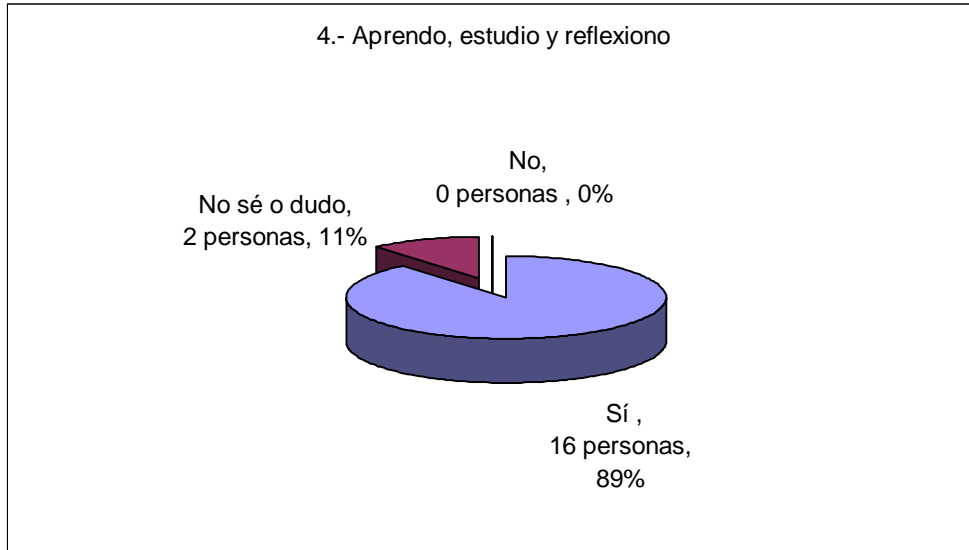
El 77% confirma que se ocupan de sus necesidades, mientras un 17% no se ocupa y el 6% esta en duda.



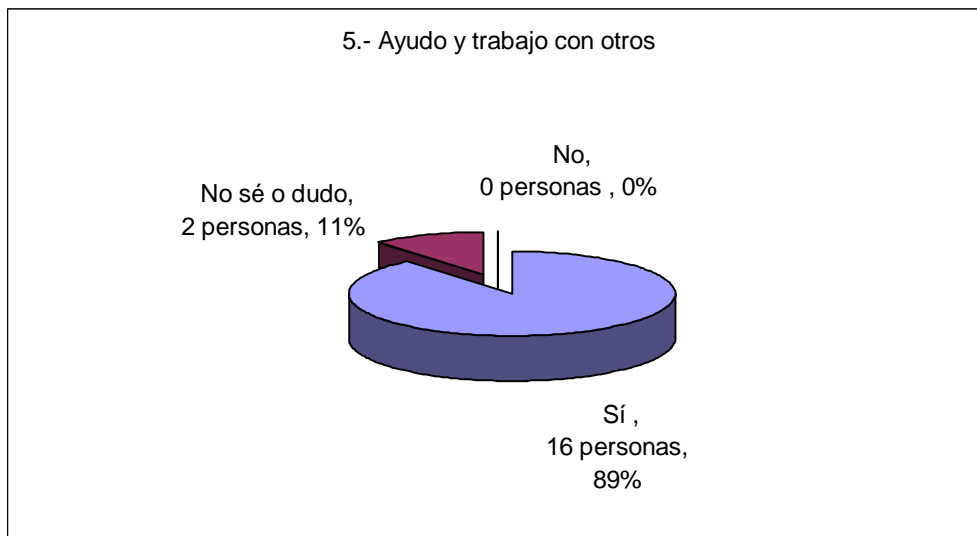
El 83% de los resultados están dirigidos a la respuesta sobre si se aman a si mismos y a los demás y el 17% esta en duda.



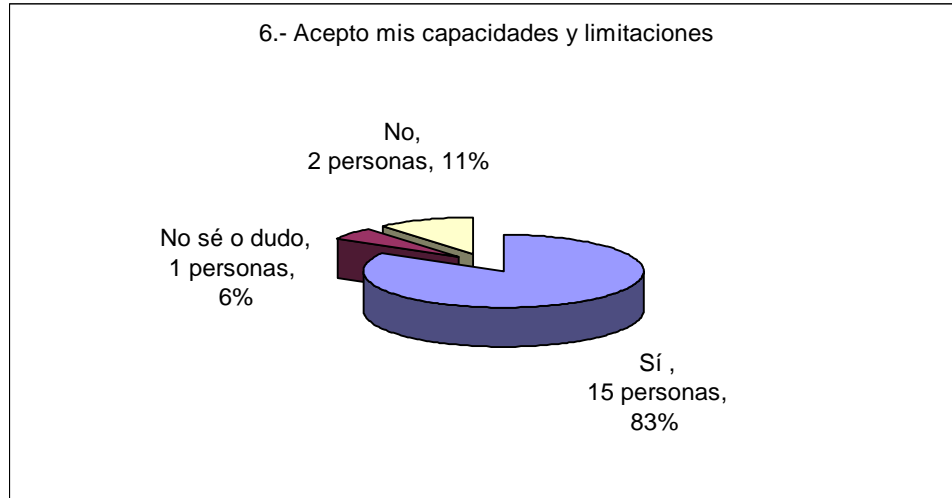
Un 78% contesta de forma positiva que se arriesga explorando y creando y el 22% esta en duda.



El 89% de las respuestas si aprenden, estudian y reflexionan y el 11% esta en duda.



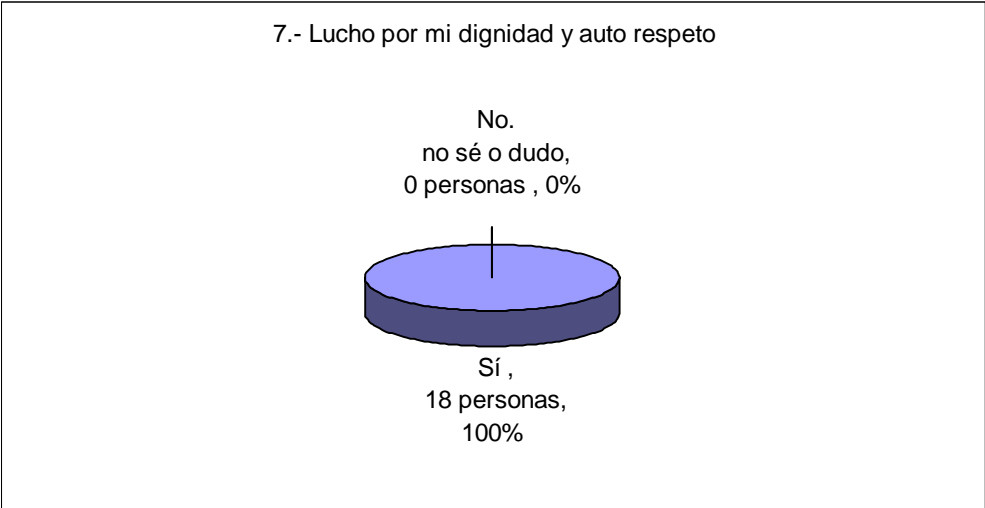
En la pregunta de ayudo y trabajo con otros el 89% responde que si y el 11% esta en duda.



El 83% de las responde de forma positiva que aceptan sus capacidades y limitaciones, el 11% no las acepta y el 6% esta en duda.



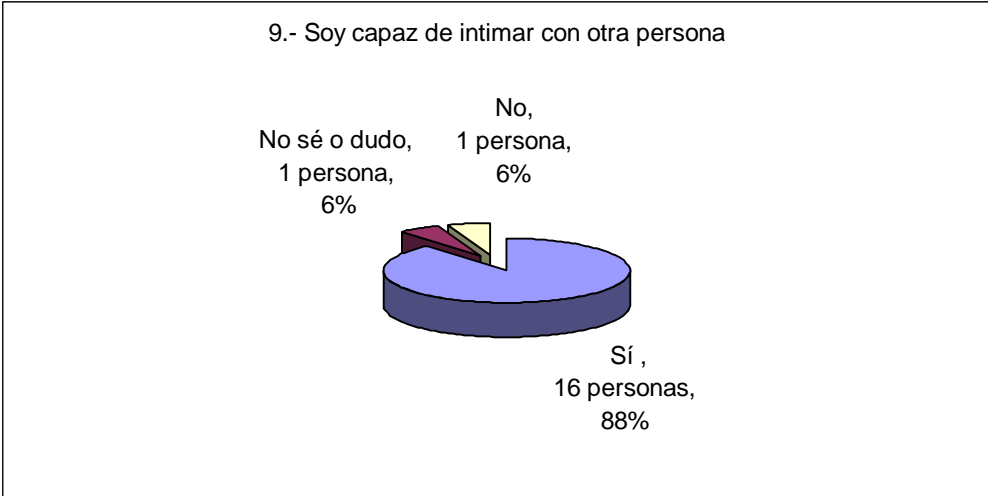
El 86% del consolidados de las respuestas anteriores reportan que están en que si comprenden sus necesidades físicas, el 10% esta en duda y el 4% no las comprende.



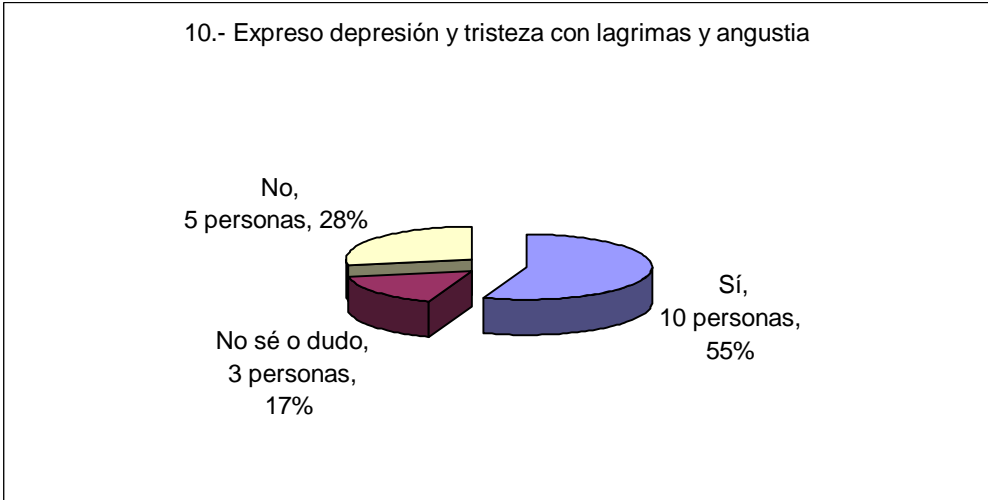
El 100% de las personas respondió que si luchan por su dignidad y auto respeto.



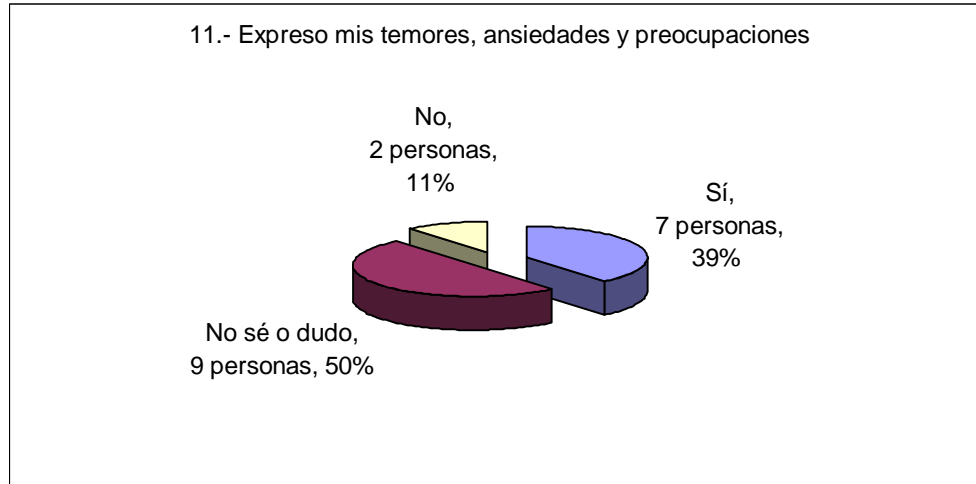
De las respuestas el 94% respondió que es abierto y espontáneo y el 6% esta en duda.



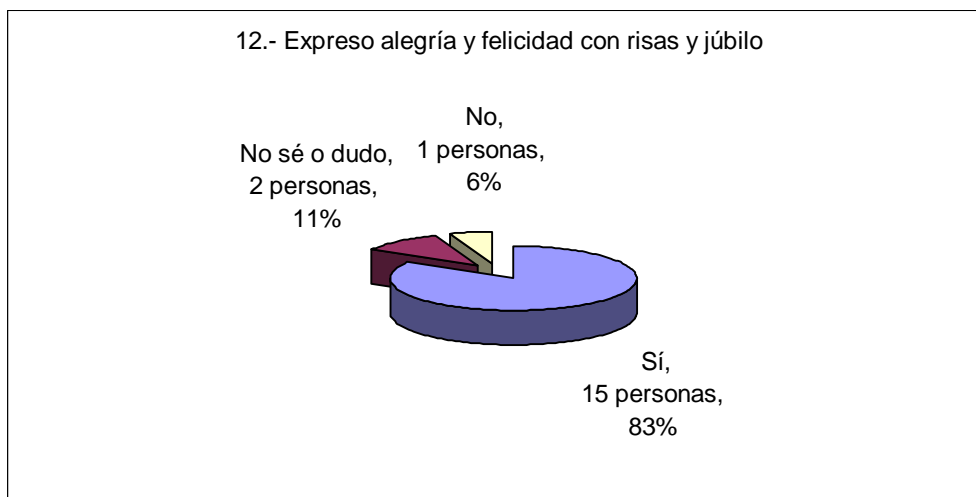
El 88% responde de forma positiva que es capaz de intimar con otra persona, el 6% responde que no es capaz y el 6% esta en duda.



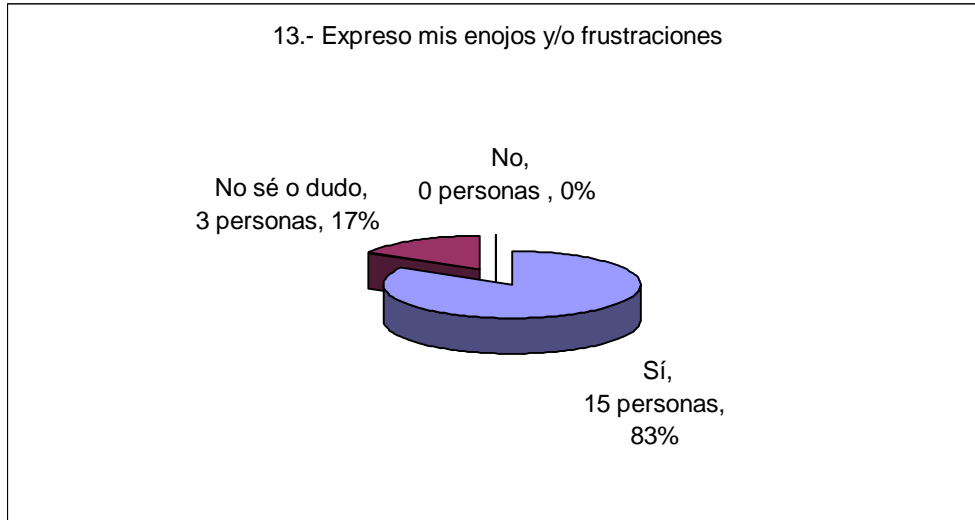
El 55% confirma que expresan depresión y tristeza con lagrimas y angustia, el 28% niega expresarlas y el 17% esta en duda.



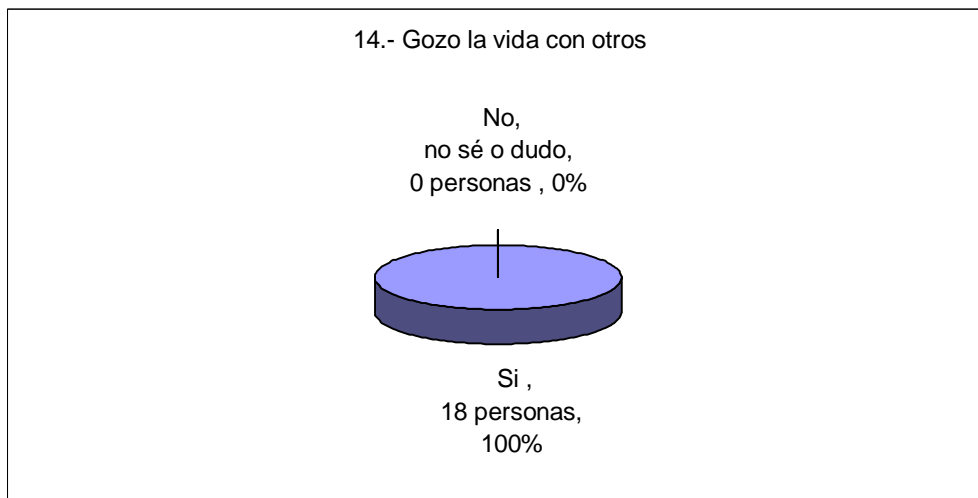
El 50% de las personas tienen dudas respecto a si expresan sus temores, ansiedades y preocupaciones, el 39% confirma que lo hace y el 11% esta en duda.



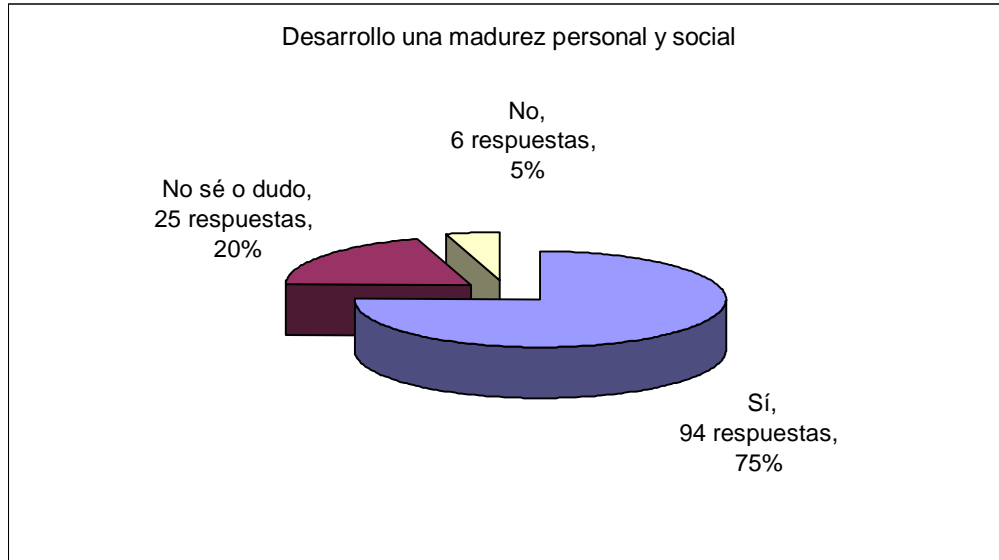
El 83% expresan alegría y felicidad con risas y júbilo, el 11% esta en duda y el 6% no lo hace.



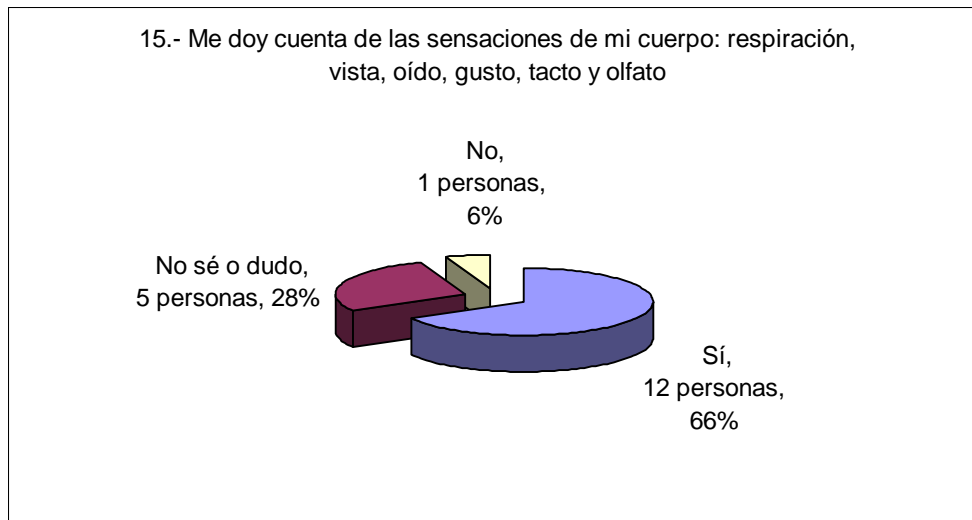
El 83% responde de manera positiva a expresar sus enojos y/o frustraciones mientras que un 17% lo tiene en duda.



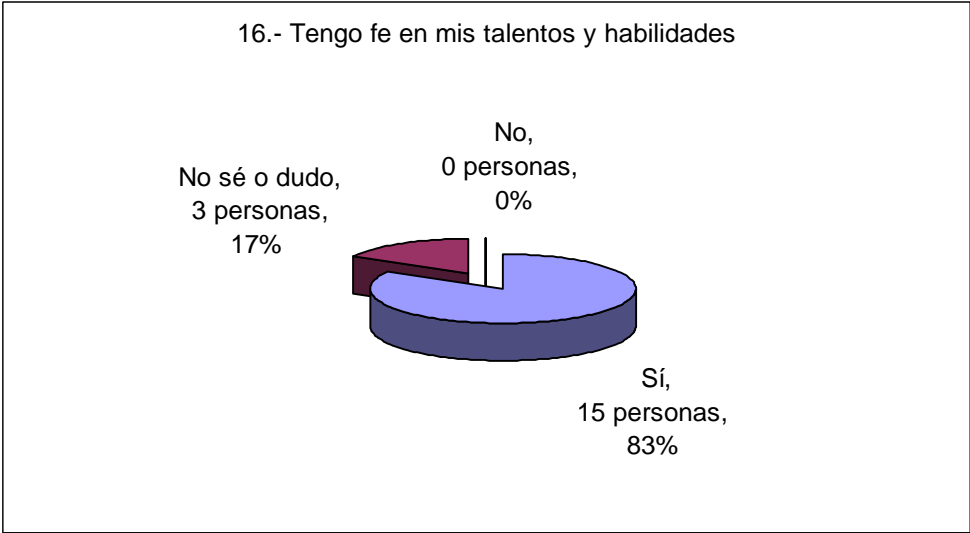
El 100% de las personas confirman que gozan la vida con otros.



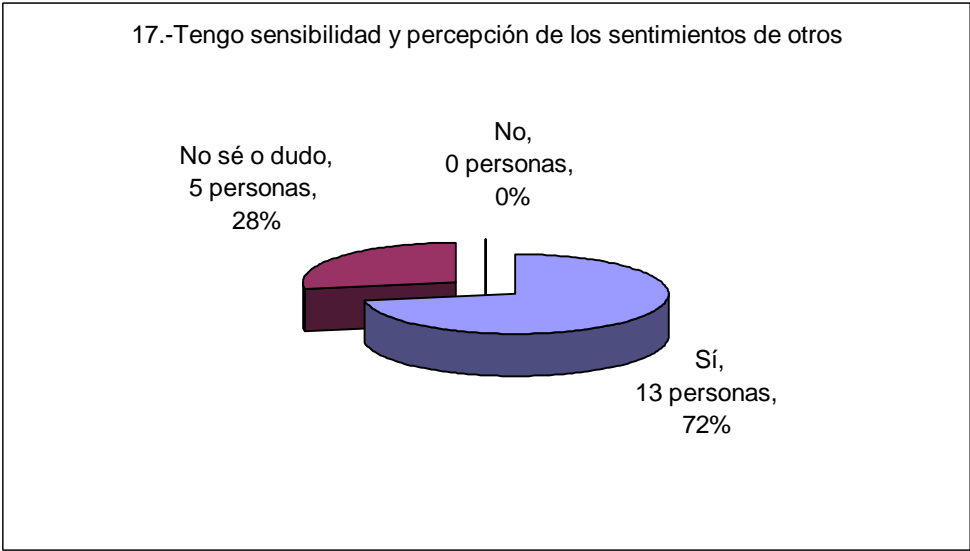
El 75% de las respuestas de este bloque de preguntas están en que si desarrollan una madurez personal y social, el 20% esta en duda y el 5% esta en no.



66% de las personas se dan cuenta de las sensaciones de su cuerpo, respiración, vista, oído, gusto, tacto y olfato; el 28% lo tiene en duda y sólo el 6% no se da cuenta.



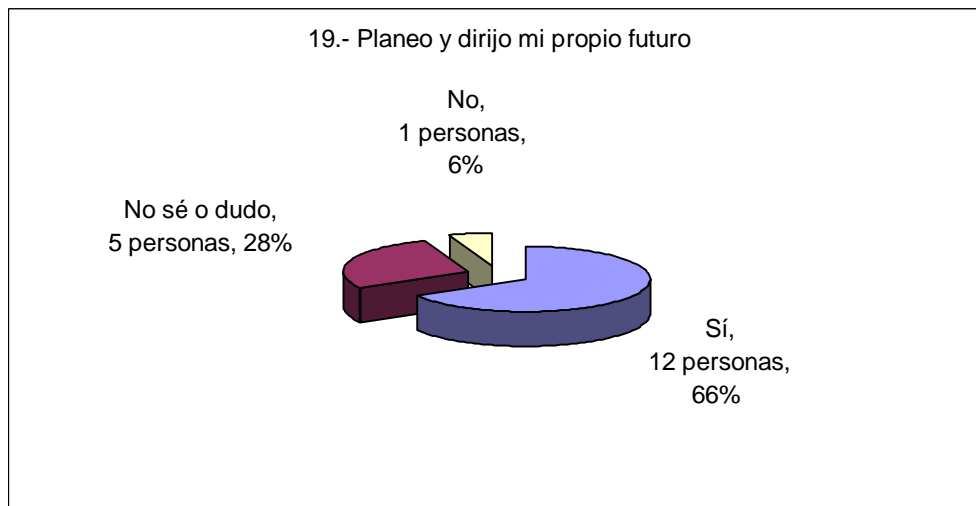
El 83% responde de forma positiva que tiene fe en sus talentos y habilidades, mientras el 17% no lo sabe.



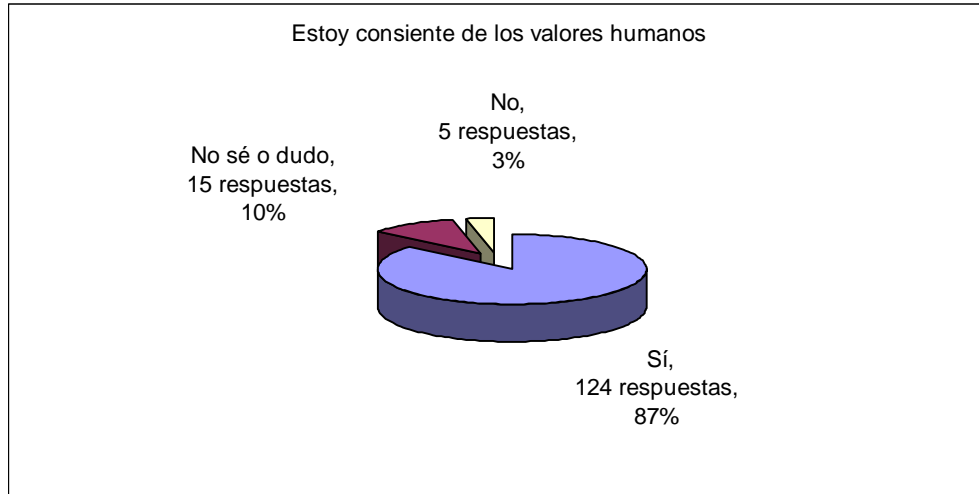
72% responden de forma positiva tener sensibilidad y percepción de los sentimientos de otros y el 28% no lo sabe.



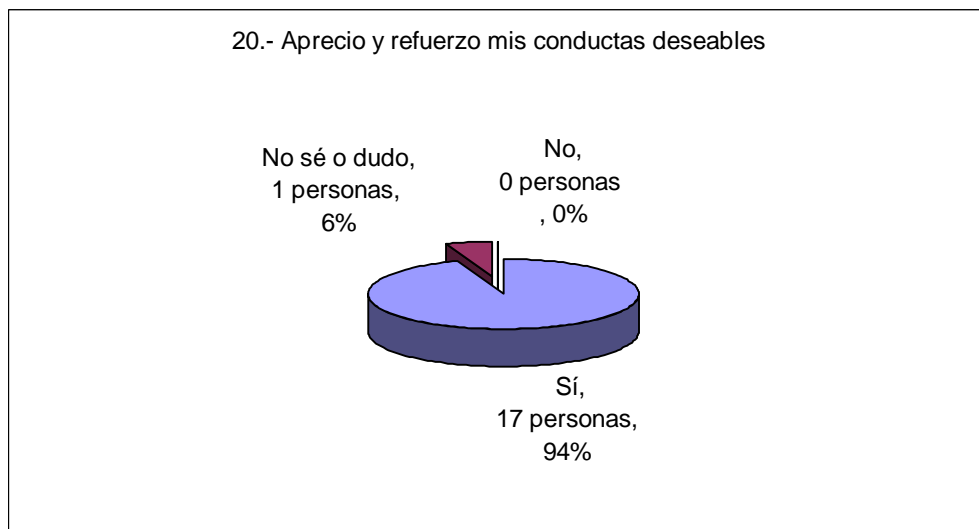
El 45% de las personas confirman que manejan y superan sus conductas indeseables, un 44% no lo sabe y el 11% no lo hace.



66% de las personas planean y dirigen su propio futuro, un 28% no lo sabe y sólo el 6% no lo planea.



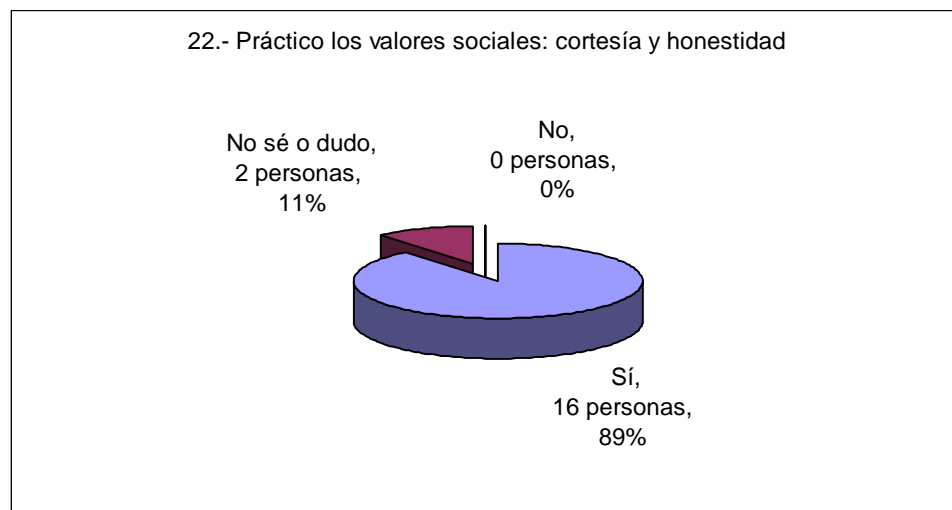
En este grupo de respuestas el 87% está conciente de los valores humanos, el 10% no lo sabe y sólo el 3% no está conciente.



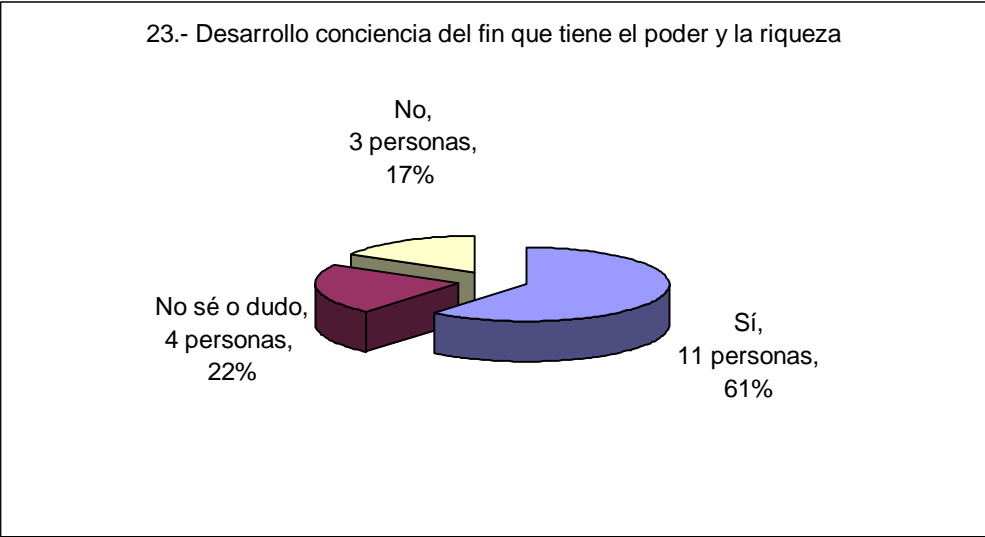
94% aprecian y refuerzan mis conductas deseables y un 6% no lo sabe.



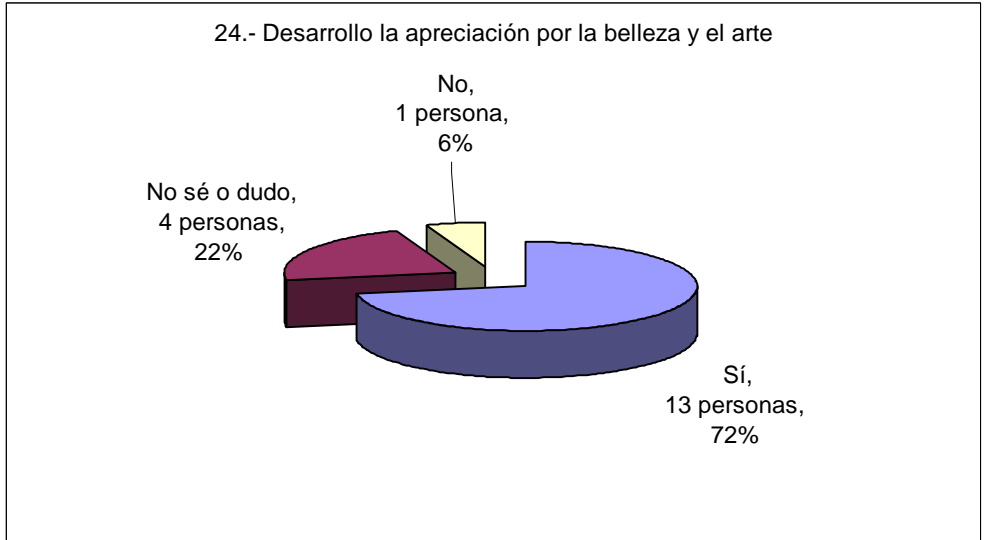
El 83% respondió de forma positiva a desear cosas grandes y fantasías, el 11% no lo sabe y sólo un 6% no lo hace.



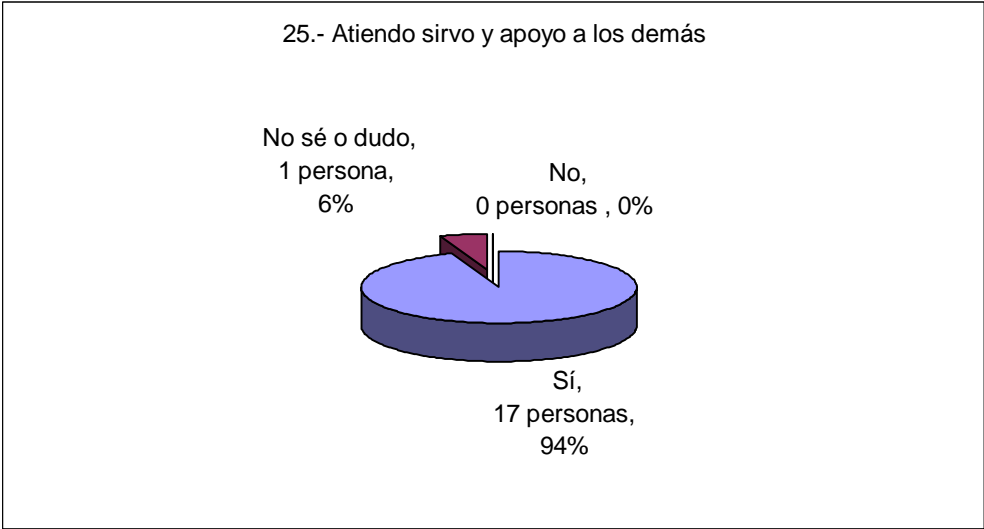
Un 89% practica los valores sociales: cortesía y honestidad y un 11% no lo sabe.



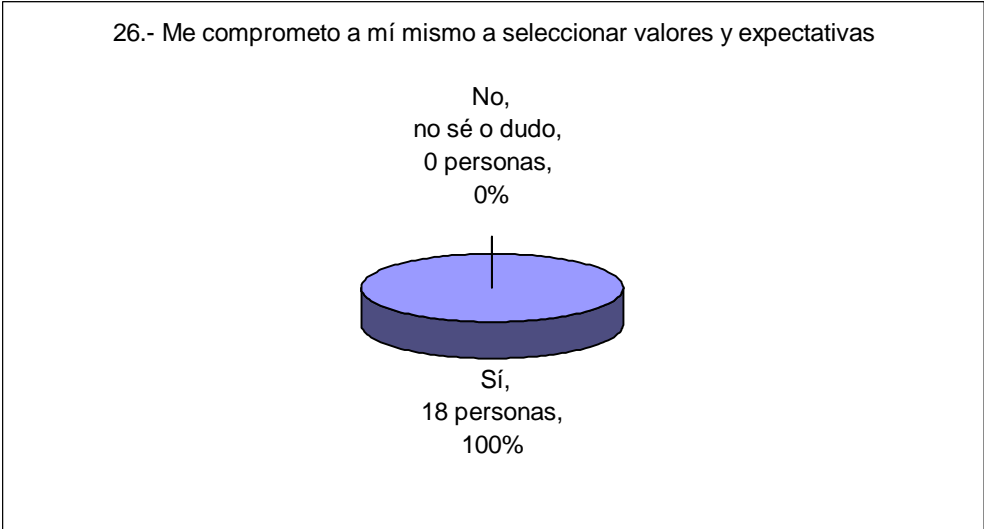
61% de las respuestas son positivas en el desarrollo de la conciencia del fin que tiene el poder y la riqueza, un 17 % son negativas y el 22% no lo sabe.



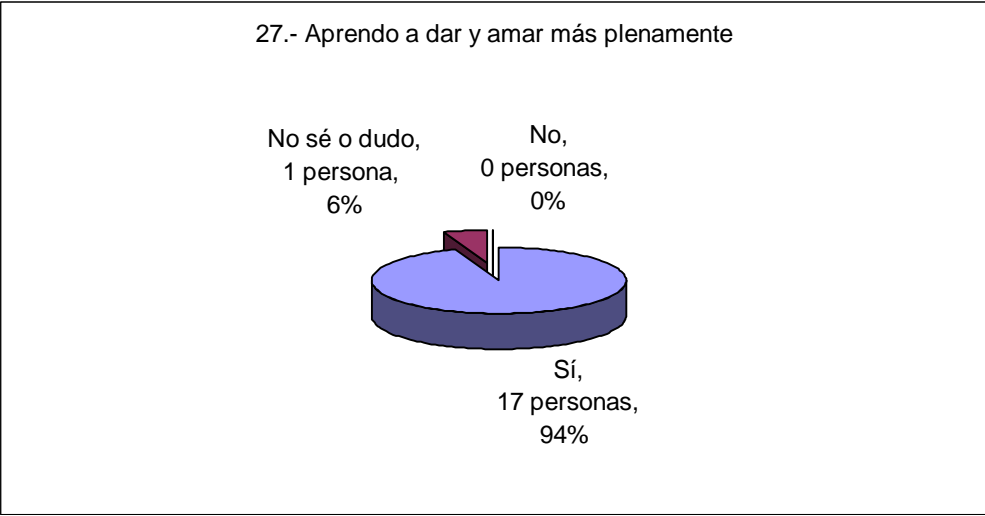
El 72% confirman que desarrollan la apreciación por la belleza y el arte, un 22% no lo sabe y un 6% no lo aprecia.



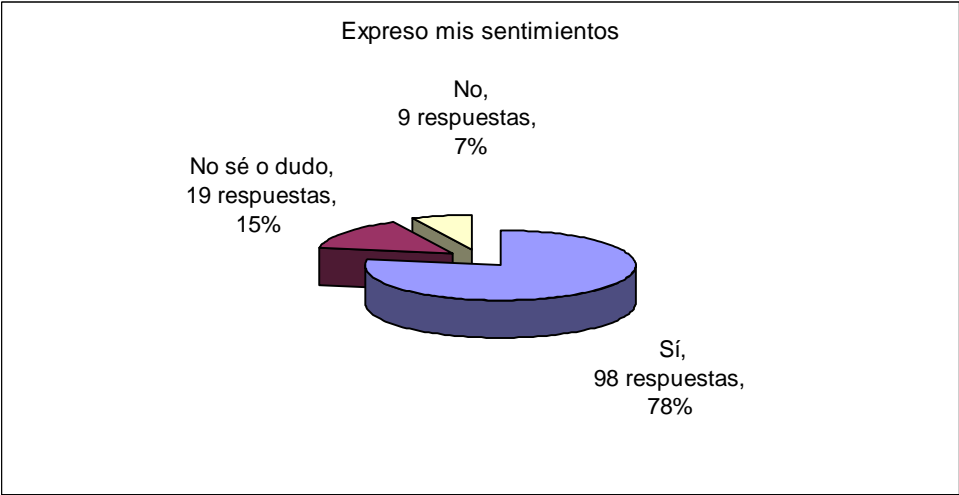
94% de las respuestas afirman que atienden, sirven y apoyan a los demás y solo el 6% no lo sabe.



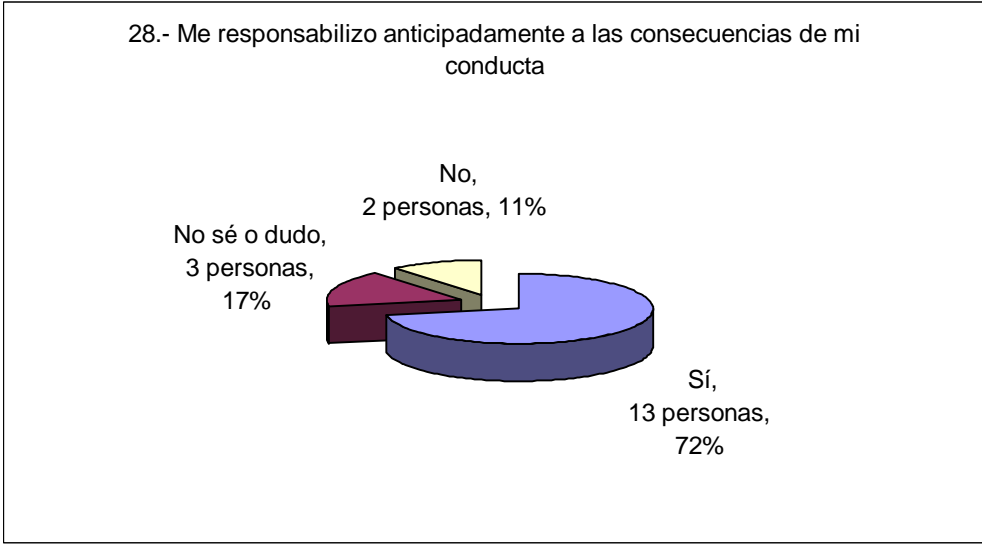
El 100% de las respuestas se comprometen a seleccionar valores y expectativas.



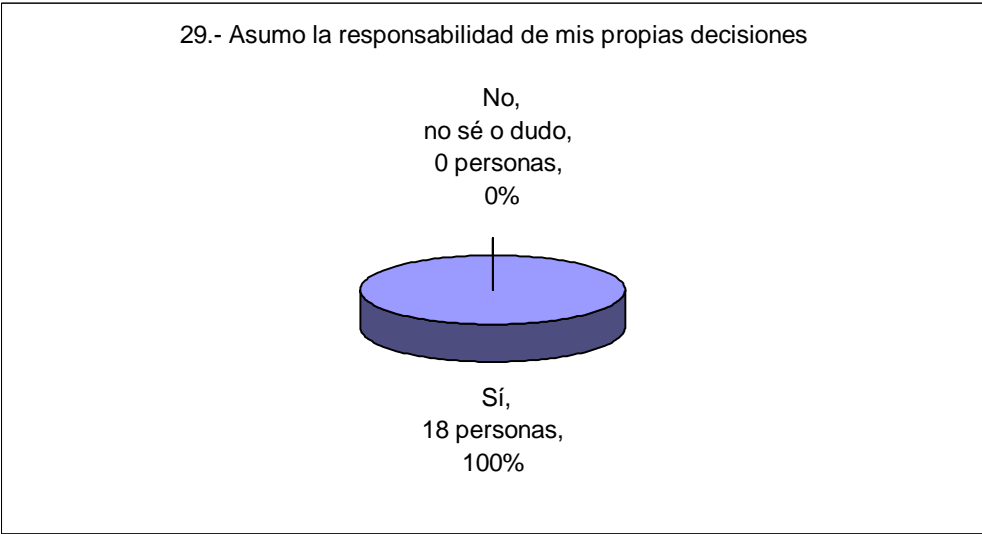
94% de las respuestas afirman que aprenden a da y amar más plenamente mientras el 6% de las personas lo duda.



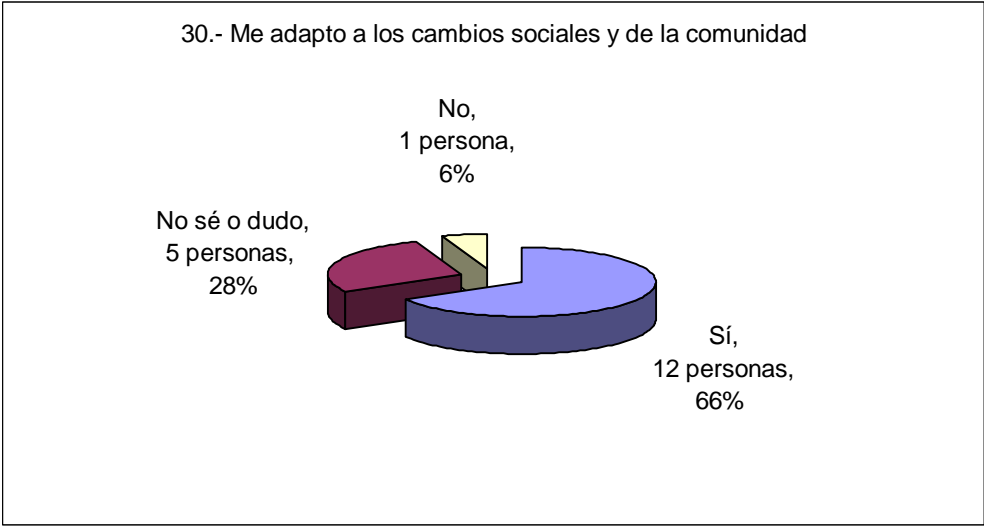
En este grupo de respuestas el 78% de las respuestas definen que las personas expresan sus sentimientos, el 15% lo duda y sólo el 7% no lo hace.



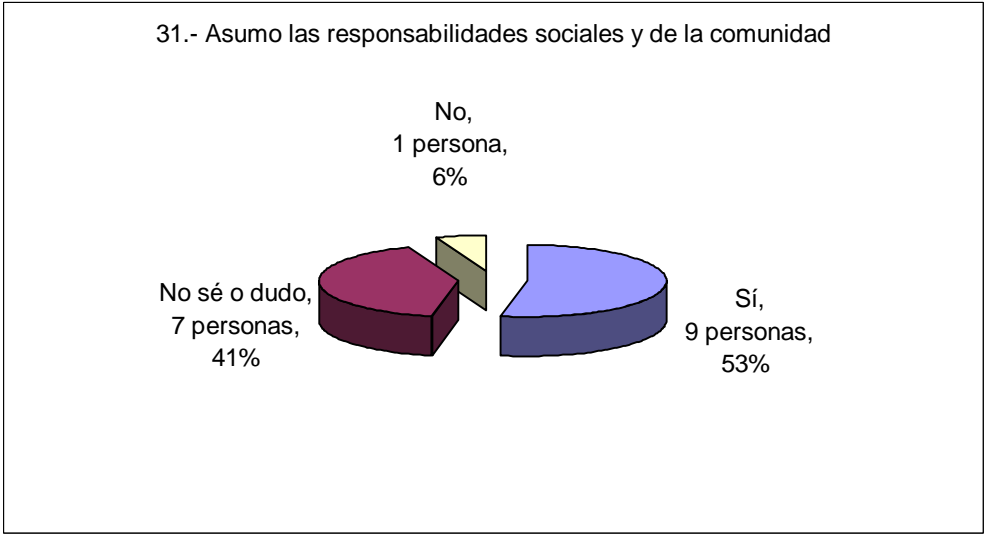
El 72% de las personas se responsabilizan anticipadamente a las consecuencias de su conducta, el 17% lo dudan y el 11% no lo hacen.



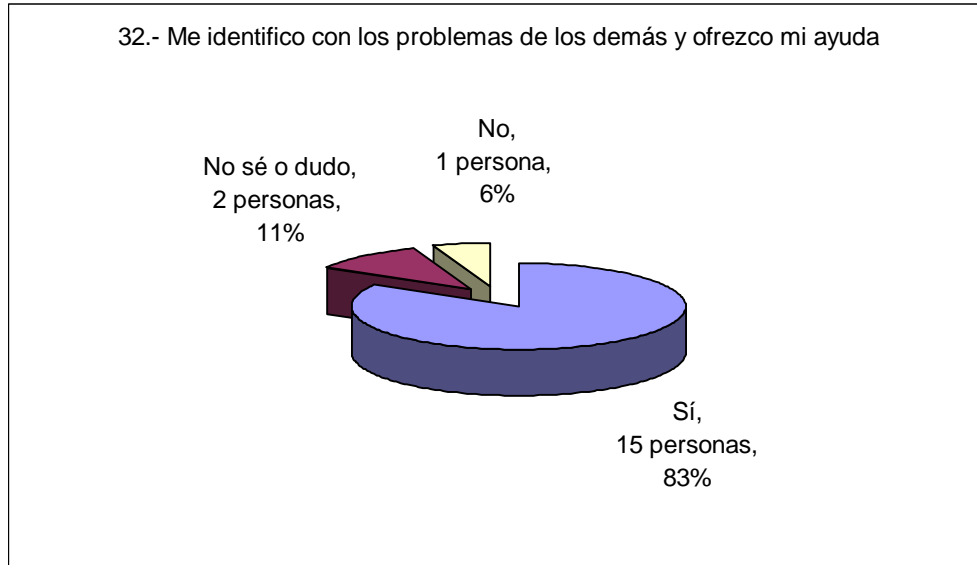
El 100% de las personas asumen la responsabilidad de sus propias decisiones.



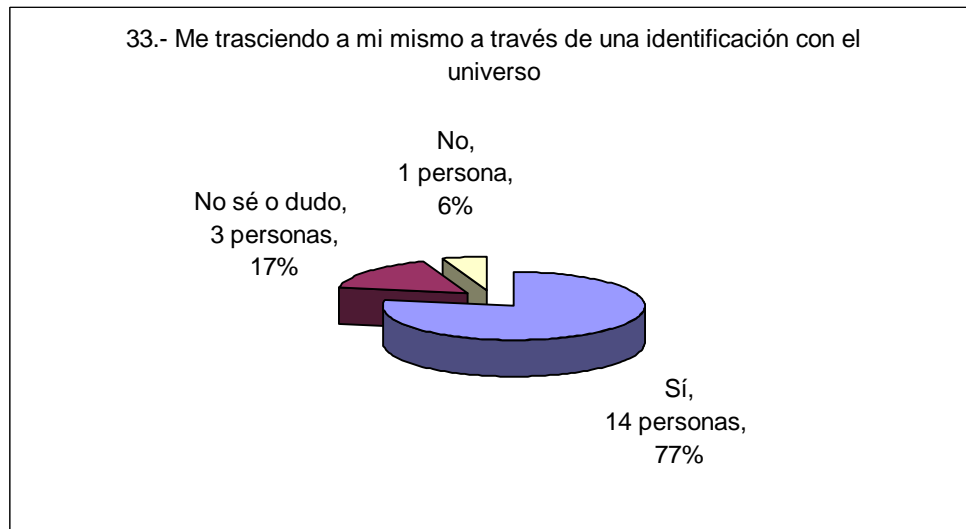
El 66% de personas confirman que se adaptan a los cambios sociales y de la comunidad, mientras que el 28% lo dudan y el 6% no se adaptan.



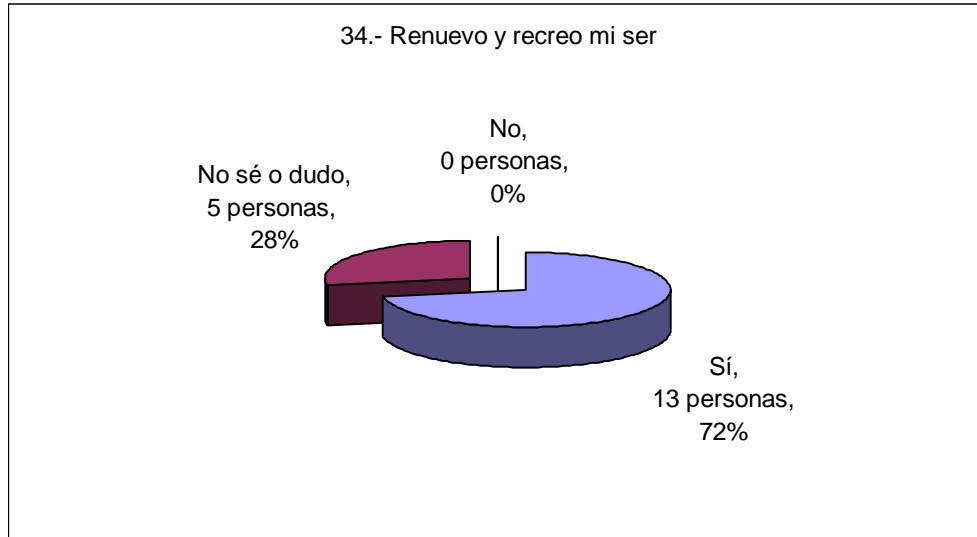
El 53% asume las responsabilidades sociales y de la comunidad, el 41% lo duda y el 6% no lo asume.



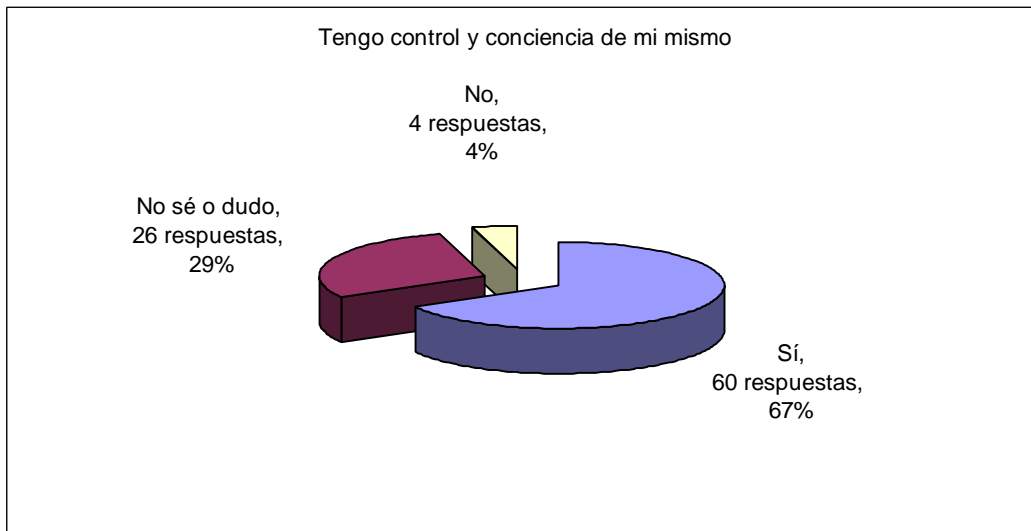
El 83% de las respuestas son positivas en identificarse con los problemas de los demás y ofrecer su ayuda, mientras el 11% lo duda y el 6% no se identifica.



El 77% de las personas trascienden a si mismos a través de una identificación con el universo, el 17% lo duda y el 6% no trasciende.



El 72% de las respuestas se renuevan y creen en su ser, mientras el 28% lo duda.



El resumen de las últimas preguntas nos muestra que el 67% tiene control y conciencia de si mismo, el 29% no saben o tienen duda y sólo el 4% no la tienen.

Algunos de los testimonios de las personas del grupo sobre el taller fueron:

- Es estar bien con uno mismo
- Tratar de estar mejor, tener la oportunidad de hacer un alto en el camino y determinar que es lo que cada uno necesita (oportunidad de reflexión),
- Es un momento valioso, como un regalo, para reflexionar y aprender de cada uno.

El equilibrio es una elección personal y la persona definirá que es lo que necesita y es bueno para ella, por lo que cada quien tendrá una definición diferente de necesidades y de vida.

Principales aprendizajes

1.- Sobre el diseño del taller en el tema de equilibrio de vida.

Las personas valoraron el tener el espacio para trabajar el tema de equilibrio de vida y poder reflexionar desde diversas dinámicas, al final del taller si solicitaron contar con una herramienta de apoyo para trabajar de manera personal el tema de equilibrio de vida ya que por la duración del taller no se logro abordar el tema hasta este nivel.

2.- La facilitación

La facilitadora creó el espacio para que las personas compartieran experiencias de su vida personal en un contexto laboral, lo cual enriquece al grupo en su integración y en su dinámica misma de trabajo.

3.- De los participantes

Un grupo abierto y participativo a estos temas de reflexión personal

4.- Para el grupo de trabajo

La oportunidad de conocerse desde un ámbito mucho más amplio que el día a día ofrece; el hacer un alto en el camino y redefinir lo que es para cada uno el equilibrio de vida.

12. Conclusiones

Con respecto a las preguntas que guiaron este estudio de caso podemos concluir lo siguiente:

Identificamos una relación entre los motivos por los que la gente se ha separado de la empresa financiera y la necesidad de las personas en lograr un equilibrio de vida, porque aunque hay programas que apoyan a este concepto, de hecho la exigencia laboral lleva a las personas a cubrir horarios y exigencias en las que son muy difíciles cuidar otros aspectos como: la familia, la pareja, el propio desarrollo intelectual (estudiar una maestría o dar clases) o algunas otras recreaciones y el uso del tiempo libre, como el ejercicio entre otros.

Desde este análisis realizado me apoyo en lo que Rogers denomina una persona que funciona correctamente, Rogers, (2002, p.102): “Es un organismo que funciona completamente y a causa del conocimiento de él mismo, que fluye con libertad en y a través de sus expectativas”.

Por lo que un escenario organizacional que no permita el desarrollo integral y consciente de las personas puede ser un elemento para que las personas busquen otros tipos de empresas más flexibles para su desarrollo integral.

La empresa financiera premia escenarios de personas denominadas “Workoholics” personas que su vida gira alrededor de la vida laboral, que las lleva a ser las mejores en sus resultados, pero estos no siempre van de la mano con éxitos en sus relaciones o en cualquier otro escenario personal. Son ejecutivos que por elección desean quedarse tiempos extras en la oficina para concluir un proyecto, pero no están exentos a convertir su trabajo en una adicción, un escape de la falta de sentido en el resto de su vida.

El 50% de los ex-empleados entrevistados respondieron estar interesados en regresar a la empresa financiera y en sus comentarios finales le dieron gran importancia a lo que aprendieron en la empresa, los logros a los que llegaron en ella, las personas con las que trabajaron. Mientras el resto de los ex-empleados comentaron no querer regresar por ser una empresa en la que no lograron las oportunidades de desarrollo que ahora tienen, la

proyección profesional (planes de carrera) y la falta de equilibrio de vida que la empresa género mientras trabajaba en esta.

Esta población también nos dejó ver en sus respuestas que aunque es una gran empresa con buenas iniciativas en el tema de equilibrio de vida la realidad es que hay una disociación entre las políticas corporativas y la forma en que se administran estas en la práctica gerencial.

Algunas de las respuestas del cuestionario que se aplicó a los jefes y que nos deja en evidencia esta disociación:

En el tema de retención: los autores consultados nos hablan de su importancia en las organizaciones, el impacto tanto en el capital intelectual como en la afectación a los resultados del negocio, sin embargo al momento de preguntarlo a los Jefes del área el 57% de los entrevistados respondieron que el plan de carrera de los empleados es del negocio y no suyo (desde la vista de un líder); pero todos respondieron del valor de la retención de la gente que es buena en su trabajo para la organización.

En referencia al equilibrio de vida: se les preguntó que si esperarían que sus empleados sacrifiquen totalmente su vida personal por su vida profesional, el 87% de los encuestados no estuvieron de acuerdo, pero al preguntarles sobre la idea de cuestionar las políticas corporativas por el bienestar de sus colaboradores el 62% de las respuestas se refirieron a estar de acuerdo.

Estos resultados se ven reflejados en como lo vive la gente que trabaja en estos equipos:

En el tema de retención: Cuando a la gente se le preguntó si obtenían el respeto que querían de su lugar de trabajo el 91% respondió afirmativamente, pero al preguntarles sobre su satisfacción general en la empresa el 65% está de acuerdo con ella y el resto no está segura; al igual que la pregunta de si se sienten una elemento que a la empresa le interesa retener, el 59% esta de acuerdo el reto no esta segura.

En el tema de equilibrio de vida: Cuando se les preguntó si su horario de trabajo les daba la flexibilidad para sus necesidades familiares o personales el 59% respondieron estar en desacuerdo, pero cuando la pregunta se enfocó a si ellos cuidaban de sus necesidades en el trabajo la gente respondió en un 57% que si lo hacen.

Sobre los resultados del taller, concluyo la importancia de que la gente tenga un espacio en el trabajo para hablar de este tema sin ser evaluada, la apertura de los jefes de aceptar abrir estos temas en el grupo y hablarlos abiertamente para que juntos definan lo que es mejor para el bienestar de la gente.

Algo importante que se concluyó en el grupo del taller, es un principio de respeto que fue descrito de la siguiente manera “El equilibrio de vida no es una receta, este lo determina cada persona con base en sus necesidades y sus esquemas de valores y es importante para el grupo que sea cual fuera el elegido por la persona se deberá respetar”.

13. Recomendaciones:

Estamos en un momento en que para las empresas su mayor valor son los números, cuidar utilidades, número de personas, pero poco a poco se ha regresado a darle la importancia al tema del desarrollo humano, es por eso que este trabajo está disponible para que las personas que toman decisiones en las empresas lo vean y consideren la importancia de buscar esquemas que promuevan el equilibrio de vida en las empresas como un tema de salud laboral.

Cuidar que el éxito profesional de las personas no sea el sacrificio de una vida personal y sana, buscar el reto de buscar esquemas de nos lleven a encontrar la armonía de realización profesional, crecimiento económico y equilibrio de vida personal.

Es importante que en la empresa se trabaje el tema de sensibilización gerencial, no importa cuanto se esfuerce la corporación en crear políticas que busquen promover el equilibrio de vida y la retención de la gente en la organización si las personas que tienen gente a su cargo no las llevan a la práctica y sólo ven al talento de las personas por su interés de cumplir con las metas.

Sería muy enriquecedor revisar culturas que han logrado esquemas más avanzados en cuanto al equilibrio de vida como los Europeos y revisar que prácticas se pueden implementar con la cultura del país y la forma de administrarse y generar rentabilidad de la propia empresa.

Se requiere trabajar más en esquemas humanistas con las personas que tienen gente a su cargo y apoyar la cultura que la organización tiene como el tema de horarios flexibles, en áreas y funciones que los permitan fomentar más el trabajo remoto, crear esquemas que favorezcan el equilibrio de vida, como las actividades deportivas, pero que no sean únicamente de la persona que las practica sino que se busque sean parte de las formas en que se trabaje la integración de los grupos.

Se necesita trabajar en la equidad en las políticas que establece la empresa financiera, como es el apoyo en horarios, políticas informales en que algunas áreas gozan con tardes a la semana y otros equipos no. Y algo muy importante el principio básico de administración, equilibrio de trabajo entre los equipos, por lo que el tema de comunicación es un tema clave para esta acción.

Finalmente estas son propuestas del trabajo exploratorio realizado en la empresa financiera y se requerirán hacer investigaciones más extensas para ahondar en las acciones.

14. Glosario de Términos

Back up: Sucesor para una posición (puesto) mayor a la actual. Definición interna Empresa Financiera (2007).

Calidad de vida: que “la calidad de vida está constituida por quince componentes: 1) bienestar económico, 2) bienestar físico y salud, 3) relaciones con parientes, 4) tener y criar hijos, 5) relaciones de pareja, 6) amigos cercanos, 7) actividades cívicas, 8) actividades políticas, 9) desarrollo personal, 10) conocimiento personal, 11) trabajo, 12) expresión personal y creatividad, 13) socialización, 14) actividades de recreación pasiva y 15) actividades de recreación activa”. Palomar (1996. p.9) cita a Flanagan (1978)

Calidad de vida en el trabajo: “Es el grado hasta el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias en la organización”. Mondy y Noe (1997. p.283)

Capital intelectual: “El conocimiento y habilidades que poseen los empleados”. Harvard Manager Mentor Plus (2006)

Equilibrio de vida: Se presentan dos visiones, la primera de Herman afirma que “el balance entre trabajo y familia, los empleados buscan este equilibrio en sus vidas. Compañías que demuestren entender las necesidades de las personas en lo profesional y personal y que actúen en consecuencia a estas necesidades”. (1999. p.356)

La segunda visión es de Robbins que sostiene que el equilibrio de vida tiene que ver con “lugares de trabajo con interés en la familia: Compañías que ofrecen un abanico de programas relativos al trabajo y la familia, como guarderías en el lugar de trabajo, referencias para el cuidado de niños y ancianos, horas flexibles, semanas de trabajo comprimidas, trabajo compartido”. (1998. p.580),

Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. La oportunidad para los empleados de dedicar el tiempo adecuado a materias tanto laborales como no laborales en sus vidas. Harvard Manager Mentor Plus (2006)

Hipotencial: Individuos de alto potencial, identificados en el área por su desempeño y perfil profesional. Definición interna del área.

Horario Flexible: “Plan que permite a los empleados establecer su jornada laboral alrededor de una base de horas centrales”. Dessler (2001. p.678)

“Práctica que permite a los empleados que escojan, dentro de ciertos límites, sus propias horas de trabajo”. Mondy y Noe (1997. p.642)

Mentoría: “Un enfoque de desarrollo gerencial en el puesto en el que la persona se está capacitando recibe la oportunidad de aprender de uno de los miembros de la organización con más experiencia, en una situación personal de uno a uno”. Mondy y Noe (1997. p.643).

Un empleado de alto nivel y de mayor experiencia que patrocina y apoya a un empleado de menos experimentado (mentee, protegido). Robbins (1998. p.559)

Meritocracia: Ser guiado por el desempeño individual, mediante una evaluación de desempeño considerando los logros y metas anuales, se tomarán las decisiones que definen la compensación. Esta evaluación considera de manera importante la interacción, interrelación y logros obtenidos a través del trabajo en equipo. Definición interna del área (2007).

Planificación de la sucesión: “Proceso mediante el cual se hacen planes para las vacantes de puestos de niveles altos que algún día tendrá que ocuparse”. Dessler (2001. p.681)

Plan de carrera: “Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas e identifica los medios para alcanzarlas”. Mondy, y Noe (1997. p.645)

Rating: “Calificación de meritos constituye, la valorización separada de cada una de las características del trabajador, en un periodo determinado con lo que se elimina la apreciación conjunta y por lo mismo vaga e imprecisa”. Reyes (1970 p.165)

Retención de personal: “La habilidad de una compañía de mantener a los empleados talentosos y valiosos que ayudarán a mantener a su organización competitiva”. Harvard Manager Mentor Plus (2006)

15. Bibliografía

- Brooking, A (1997). *El capital intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio*. Madrid. Paidós Empresa 53.
- Bertherat, T. (2001). *El cuerpo tiene sus razones*. México: Paidós.
- Branden, N. (2002). *El respeto hacia uno mismo, Cómo vencer el temor a la desaprobación de los demás, el sentimiento de culpa y la inseguridad*. México: Paidós.
- Canale, L.y Adolfo, M. (1999, junio). *Enfoque centrado en la persona en las organizaciones: Prejuicios contra su aplicación*. Presentación en el 8° Encuentro Argentino del Enfoque Centrado en la persona. Cañuelas, Buenos Aires, Argentina: Asociación Argentina de Counselors; Casabierta; Centro de Estudios Psicológicos de Orientación Rogeriana; Holos; & Koinonía.
- Catherine, A. (2002). *Donde terminas tu empiezo yo*. México: Improve.
- Corporate Executive Board. (2000). *Como asegurar una transición transparente hacia el cargo siguiente*.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. México: Correo de la UNESCO.
- Dessler G (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
- Domit M. (1997). *Ser, hacer y tener*. México: Diana
- Estrada, M. (1988). *Autoestima: Clave del éxito personal*. México: Manual Moderno
- Franco, I. (2002, 14 de octubre). *Las profesiones más demandadas*. Periódico El Universal. [Versión electrónica]. Recuperado el 10 de Octubre de 2004, de: <http://www.sr-soft.com/candidato/Noticias.asp>

- Gore, E. (s.f.). *Retención de talentos. Causas que llevan a que empleados clave abandonen una organización, y sus consecuencias*. Recuperado el 25 de octubre de 2003, de: http://www.udesa.edu.ar/deptodeadministracion/tba_graduados/pasados/10105.htm
- Great Place to Work® Institute (2006) *Las mejores Empresas para trabajar en México*. Recuperado el 30 de septiembre 2006. <http://www.greatplacetowork.com.mx/best/aproximacion.php>
- Harvard Manager Mentor Plus (2006). *Como retener a los empleados valiosos*. Recobrado 23 de octubre 2006. http://intranet.banamex.com/caus/hmmlas/retain/index_terms.htm
- Herman R. (1999). *Keeping good people, strategies for solving the #1 problem facing business today*. United States: Oakhill Press.
- Kaye, B. y Jordan -Evans, S. (2003). *Love it Don't leave it, 26 ways to get what you want at work*. (pp. 277). Inc San Francisco. Berrett – Koehler Publishers.
- Kaye, B. y Jordan -Evans, S. (2005). *Love 'em or Love 'em, 26 Engagement Strategies for Busy Managers*. (pp. 277). Inc San Francisco. Berrett – Koehler Publishers.
- Londra, R. (s.f.). *La estrategia es retener talento*. Recobrado el 25 de octubre de 2003, de http://www.negocios.com.ar/secciones/recursos_humanos/nsrh118.htm
- Maccoby, M. (1988). *Por qué y para qué trabajar*. Buenos Aires, Argentina: Granica Ediciones.
- Mondy W y Noe R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice.
- Owen, E. (s.f.). *Hacia una práctica del e-learning en el mundo hispano*. Recobrado el 25 de octubre de 2003, de <http://www.sht.com.ar/archivo/e-learning/hispano.htm>
- Palma, S. (2003). *El diagnóstico desde la psicología organizacional*. Recobrado el 25 de octubre de 2003, de: http://www.urp.edu.pe/Docentes/spalma/diagnostico_org.html

Palomar J. (1996). *Elaboración de un instrumento de medición de calidad de vida en la ciudad de México, Cuadernos de Investigación en la división de ciencias del hombre transformación y cambio, salud integral y calidad de vida universidad iberoamericana*. México: Universidad Iberoamericana.

Powell, J. (2002). *¿Por qué tengo miedo de decirte quién soy?*. México: Diana

Reyes A. (1970). *Administración de personal*. México: Limusa Wiley.

Rogers C. (2002). El concepto de la persona que funcione completamente. En J. Lafarga y J. Gómez del Campo, (Ed.) *Desarrollo del potencial Humano*. Volumen 1. México: Trillas. Pp 93 -110

Robbins S (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice.

Stephen, R. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

16. Anexos

INSTRUMENTO 1

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN DE SALIDA DE UNA INSTITUCIÓN

1. ¿Cómo te defines o presentas a ti mismo?
2. ¿Que significa en tu vida hoy tu trabajo?
3. ¿Cómo vives en relación a tu trabajo?
4. ¿Qué necesidades satisfacían tu trabajo?
5. ¿Qué necesidades no satisfacían tu trabajo?
6. ¿Qué te retiene en la empresa en donde estas y que no encuentras en la empresa Financiera?
7. ¿Qué significa para ti el reconocimiento?
8. ¿Consideras que tu trabajo te permitía tener equilibrio de vida?
9. ¿Cuáles fueron las razones por las que te separaste de la empresa?
10. ¿Si tuvieras la oportunidad te gustaría volver a trabajar en esta empresa?

Gracias por tu tiempo en este cuestionario.

INSTRUMENTO 2

CUESTIONARIO DE LÍDERES SOBRE EQUILIBRIO DE VIDA

Instrucciones: Por favor contesta este cuestionario utilizando la escala presentada y contesta de acuerdo a tus necesidades gerenciales.

1 = Estoy totalmente de acuerdo 2 = De acuerdo 3 = En duda 4 = En desacuerdo 5 = Totalmente en desacuerdo

Fecha: _____

Area: _____

	1	2	3	4	5
1.- ¿Aceptarías que tu empleado manifieste que quiere de su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
2.- ¿Crees que la retención del personal es un trabajo del área de compensaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
3.- ¿Consideras que el plan de carrera de los empleados es responsabilidad del negocio y no tuyo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
4.- ¿Esperas que los empleados sacrifiquen totalmente su vida personal por su vida profesional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
5.- ¿Crees que tiene un impacto en la organización el perder gente evaluada como buena ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
6.-¿Tiendes a atesorar a las personas evaluadas como buenas en lugar de ayudarlos a buscar nuevas oportunidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
7.- ¿ Cuestionas las políticas organizacionales por el bien de tus colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
8.-¿Crees que las iniciativas y programas de salud y equilibrio de vida para los empleados son un requisito ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
9.- Desde tu punto de vista resulta más costoso para la organización ¿desarrollar el talento que se tiene que atraer nuevo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS GENERALES: _____

Gracias por completar este cuestionario: Por favor revisa que haya contestado TODAS las preguntas y que todas tus respuestas estén claramente marcadas.

Kaye y Jordan -Evans. (2003, p.163)

INSTRUMENTO 3

CUESTIONARIO DE EQUILIBRIO DE VIDA

Instrucciones: Por favor contesta este cuestionario utilizando la escala presentada y contesta de acuerdo a tus necesidades gerenciales.

1 = Estoy totalmente de acuerdo 2 = De acuerdo 3 = En duda 4 = En desacuerdo 5 = Totalmente en desacuerdo

Fecha: _____

Area: _____

	1	2	3	4	5
1.- Obtengo el respeto que quiero de mi lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
2.- Mi horario de trabajo me da la flexibilidad necesaria para atender mis necesidades personales y familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
3.- Me cuido a mí mismo en mi salud y en mis necesidades en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
4.- Contemplo diferentes opciones de carrera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
5.- Manejo mi propia carrera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
6.- Teniendo en cuenta todos los aspectos ¿cómo calificarías tu satisfacción general con esta compañía en este momento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
7.- Me siento como un elemento que a la empresa le interesa retener.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
8.- Mi trabajo me da un sentimiento de logro personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS GENERALES:

Gracias por completar este cuestionario: Por favor revisa que haya contestado TODAS las preguntas y que todas tus respuestas estén claramente marcadas

ANEXO 4

TALLER

Nombre del Programa: Equilibrio de Vida en la Empresa

Objetivos generales y específicos del taller

- El participante reconocerá los escenarios que le generan satisfacción e insatisfacción en su trabajo para buscar una conciencia de auto desarrollo y búsqueda de equilibrio de vida desde su propia definición.

Específicos

- Proporcionar las herramientas y condiciones para que el participante realice un trabajo de clarificación de su percepción ante temas como; él equilibrio de vida y que es lo que le da satisfacción.
- Facilitar al participante la adquisición de mayor conciencia en la persona y sobre la responsabilidad que tiene sobre si mismo.
- Promover que el participante encuentre un mejor sentido a su vida en lo personal y laboral.

Temario del Taller

1. Encuadre al programa
 - a. Dinámica de integración: Quién soy y el significado del trabajo en mi vida
 - b. Expectativas del programa
2. Cómo estoy con lo que me hace sentir satisfecho en mi trabajo
 - a. Una medición de mi satisfacción
3. Los pilares de la educación en el desarrollo
 - 3.1 Aprender a conocer
 - 3.2 Aprender a hacer
 - 3.3 Aprender a vivir juntos
 - 3.4 Aprender a ser
4. Trabajar en mi satisfacción y aprender a ser
5. Cierre
 - a. Cuestionario: "Conciencia y conocimiento de mí mismo"

1. Límites y Encuadre

Trabajo de Encuadre al grupo

Duración 15 minutos.

Uno de los elementos esenciales del programa será crear desde el inicio del taller y durante él, un claro encuadre en donde se especifiquen los elementos indispensables para el desarrollo y éxito de este tipo de procesos personales.

El facilitador expondrá al grupo las tres reglas de oro con las que se trabajarán en el grupo:

1. Hablar en primera persona
2. Mantener el respeto, cuidar las críticas, juicios o recomendaciones
3. Cuidar la confidencialidad de lo que se comparta en el grupo.

Las tres reglas de oro deberán anotarse en el rotafolio en el frente del salón a fin de que todos los participantes las puedan tener presentes y el facilitador las pueda referenciar de manera reiterada.

El facilitador pedirá la opinión de los participantes sobre estas reglas y como se sienten de trabajar con ellas.

❖ Para relajar el ambiente e iniciar el trabajo con el grupo el facilitador del grupo narrará la siguiente **fantasía guiada**:

1. Solicitara a todos los participantes que formen un círculo y pedirá a todos que cierren sus ojos y que se imaginen un gran saco de color negro con una hermosa textura de terciopelo el cual estará colocado al centro de ellos...

2. Pregunta si todos ya lo tienen visualizado y que abran sus ojos... y cuando respondan que si, solicitara a los participantes que comiencen a meter en él todo aquello que puede obstaculizar el desarrollo del taller

3.- Solicita que comiencen a compartir que están metiendo en él... ejemplo: teléfonos, pendientes, computadora, el jefe... todo!!

4. Una vez que todos los participantes han metido cuando menos un obstáculo al saco negro solicita que entre todos lo cierren y lo saquen del círculo para dar lugar a un nuevo saco de hermoso color rojo satín, el cual está vacío y listo para aceptar todas las emociones, sensaciones y sentimientos que se deseen compartir en este saco y en

este taller así permitir el espacio para que se dé el desarrollo de los que compartirán el taller.

Dinámica de Integración:

Quien soy y el significado del trabajo en mi vida

Duración 20 minutos.

Como se trabajará con gente de la misma área la dinámica de integración no girará alrededor de conocer los nombres o a las personas, sino de intercambiar su sentir en cuanto a su trabajo, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cuáles son los tres principales objetivos por los que trabajas? y
- ❖ ¿Cuál es tu satisfacción en relación a cada uno de estos objetivos o el grado en que los has logrado hasta hoy?

Se anotarán las preguntas en el rotafolio y se darán unos minutos para que las personas tengan sus respuestas, después el instructor solicitará de manera voluntaria respondan las preguntas y cuando se repitan los objetivos entre las respuestas del grupo una persona apoyará anotando las aportaciones en el rotafolio para llevar una marca de aquellas que más se repitan y de cuales pueden ser las más representativas en el grupo.

Al finalizar las presentaciones de todos los del grupo, el facilitador preguntará de manera abierta al grupo:

- ¿Se sintieron escuchados por sus compañeros?
- ¿Cuál fue tu sensación al ver las respuestas de sus compañeros sobre sus objetivos en el trabajo?
- ¿Qué reflexión se llevan al darse unos minutos para responderse estas preguntas?

El facilitador moderará las intervenciones y al final de estas, abrirá la necesidad de conocer las expectativas del grupo sobre el taller.

Expectativas de los participantes

Duración 20 minutos

El facilitador preguntará al grupo responda a las siguientes preguntas:

- ¿Qué espero?
- ¿Qué es lo mejor y lo peor que puede suceder?
- ¿Qué ofrezco a este taller?

El facilitador moderará las intervenciones.

Al finalizar las aportaciones de los participantes sobre cuales son sus expectativas, el facilitador iniciará con una **reflexión** sobre:

Cuánto tiempo de nuestras vidas nos tomamos cada uno de nosotros en conocer y saber de los demás, de los que están a mi lado pero ¿cuánto tiempo se toma cada uno en tratar de conocerse a si mismo y reflexionar sobre lo que necesita? ¿Realmente nos conocemos? ¿Sé hacia donde voy? ¿Estoy siendo responsable de donde estoy y de lo que quiero lograr? ¿Qué estoy haciendo para lograr lo que quiero? ¿Qué precio estoy pagando? ¿Estoy dispuesto a pagarlo?

El facilitador cerrará estas preguntas haciendo la invitación; bueno este es momento para iniciar, ¿qué les parecería si les dijera que podemos parar y trazar la línea de a donde queremos llegar cada vez que lo necesiten?

El facilitador dará tiempo para cualquier intervención.

Y solicitará a los participantes contesten de manera individual en su manual el siguiente cuestionario.

TEMA 2: Cómo estoy con lo que me hace sentir satisfecho en mi trabajo

Objetivo particular: El participante identificará a través de un cuestionario algunos de los elementos que reflejan su satisfacción en el trabajo y sus necesidades.

Tiempo 45 min.

Es importante que el facilitador solicite a los participantes que contesten de manera individual y de acuerdo a su realidad actual, presente.

Cuestionario “Necesidades y Acciones”

	Instrucciones: Por favor lee cuidadosamente cada una de las afirmaciones y anota una “X” en la columna que represente de manera más cercana tu sentir, en los últimos tres meses, se honesto!	Si	No	Estoy trabajando en ello
1	¿Sabes que quieres y le haz preguntado a tu jefe como obtenerlo?			
2	¿Tomas la responsabilidad por tu satisfacción y éxito en tu lugar de trabajo?			
3	¿Manejas tu propia carrera?			
4	¿Obtienes el respeto que quieres en tu lugar de trabajo?			
5	¿Mantienes tu trabajo actual interesante?			
6	¿Balanceas el tiempo que pasas en tu trabajo y en tu vida personal?			
7	¿Persigues diferentes opciones de carrera?			
8	¿Te preparas (profesional y personal) y comprometes con cualquier nuevo trabajo para hacerlo?			
9	¿Buscas la información suficiente acerca de tu empresa y de los temas relacionados con tu trabajo?			
10	¿Tratas eficientemente con las personas difíciles en tu trabajo?			
11	¿Buscas como tener más diversión en tu lugar de trabajo?			
12	¿Te relacionas con otros en tu lugar de trabajo?			
13	¿Buscas a los mentores que necesitas, en tus diferentes áreas de crecimiento?			
14	¿Sabes como hacer que te paguen de acuerdo a lo que vales?			
15	¿Buscas, identificas y aprovechas las oportunidades que se te presentan en el trabajo?			
16	¿Construyes la pasión en tu trabajo?			
17	¿Cuestionas las reglas cuando no te hacen sentido?			
18	¿Buscas la recompensa en tu trabajo?			
19	¿Buscas el espacio e independencia que necesitas en tu trabajo?			
20	¿Solicitas retroalimentación para saber como te ven otros?			
21	¿Sabes cuanto vales y como buscarlo en tu trabajo?			
22	¿Te cuidas a ti mismo en tu salud y en tus necesidades aun en el trabajo?			
23	¿Construyes puentes de comunicación entre las diferencias generacionales de tus compañeros de trabajo?			
24	¿Tu aportación de trabajo es el correcto para obtener resultados?			
25	¿Continuamente te esfuerzas por llegar a niveles más altos de satisfacción en tu trabajo?			

COMENTARIOS:

Al finalizar el cuestionario el facilitador pedirá a los participantes que analicen sus resultados y que evalúen en cuantas ya están trabajando, en cuales simplemente no se habían detenido a contemplarlas y en cuales aún y cuando ya las tenían visualizadas simplemente no han iniciado acciones.

Solicita a los participantes analicen sus resultados: en cuantas preguntas su respuesta es si, cuantas no y en cuantas ni siquiera han empezado; anótalas en el rotafolio y comenta los resultados.

El facilitador dará tiempo para cualquier intervención y reflexión

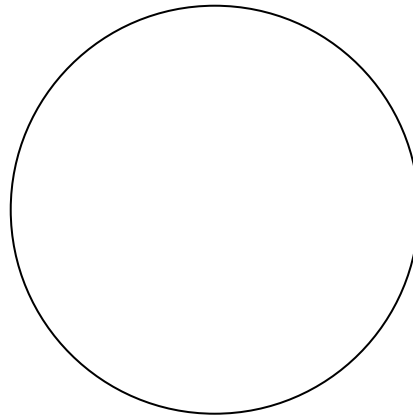
Analicen, si así como en este momento el ejercicio y la reflexión fue sobre su escenario profesional, ¿cómo están en los demás ámbitos de su vida?

Reflexión sobre el equilibrio

Tiempo 20min

Hagamos el siguiente ejercicio:

En el siguiente círculo ¿cómo graficarías que es el ideal de equilibrio de vida y que lo compone?



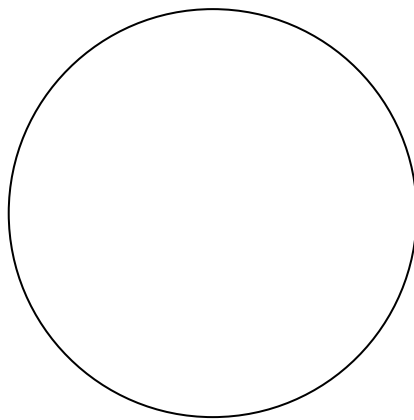
Ahora suma en cuanto tiempo realizas en las siguientes actividades en un día:

1. Arreglo personal al día
2. Comidas
3. Traslados
4. Organizar tu día de trabajo

5. Juntas de trabajo
6. Tiempo de negociaciones con compañeros o áreas
7. Documentarte para iniciar tus proyectos
8. Desarrollo / diseño de proyectos
9. Familia / diversiones
10. Espiritualidad
11. Descaso
12. Otros

¿Cuántas horas del día te da?

Solicita que grafiquen de acuerdo a sus resultados:



Platica con el grupo y evidencia y los diferentes resultados que cada uno tiene.

Ahora el facilitador solicitara que de forma individual cada uno analice que la situación en la que esta es el resultado de que esta haciendo o lo que necesita para cubrir sus necesidades; referenciar a Maslow y que para ***cada persona el tema de equilibrio de vida es un concepto diferente***, para algunos el mayor peso esta en el trabajo, para otros en las diversiones, en la familia, el estudio etc.

Lo importante es estar claro de lo que cada uno gana con la balanza con la que ha decidido vivir, solicita al grupo que comparta cuales son algunas de sus ganancias en su decisión de lo que él denomina equilibrio de vida, o su estilo de vida.

Para que esta decisión de las prioridades sea más consciente vamos a trabajar sobre 4 conceptos

Tema 3. Los 4 pilares de educar hacia el desarrollo humano

3.1 Aprender a conocer

El facilitador explicará el primer concepto y los siguientes conceptos se realizarán a través de dinámicas de lluvia de ideas, que es lo que el grupo entiende en cada uno de los conceptos y que juntos establezcan su propia definición o concepto, conforme se vaya trabajando en el tema particular, al final de las dinámicas de lluvia de ideas el facilitador reforzará las ideas con los conceptos manejados por el autor.

Durante todo el desarrollo del taller se estarán manejando frases que refuercen la idea central de cada uno de los conceptos y se pegarán en las paredes del salón, con la finalidad de que sean reforzadores visuales de los conceptos.

Concepto:

APRENDER A CONOCER = Consiste para cada persona en aprender a comprender el mundo que la rodea, al menos suficientemente para vivir con dignidad, desarrollar sus capacidades profesionales y comunicarse con los demás.

Como fin, su justificación es el placer de comprender, conocer, de descubrir. Delors (1996, pag. 92)

Dinámica:

Trabajar en dos equipos la resolución del siguiente ejercicio, los participantes deberán encontrar un número utilizando la lógica, es decir descubriendo la regla que se aplica a la tabla.

Material: Manual del participante

Duración: 20 min.

Pedir a los participantes que se dividan en equipos de 4 personas 5 máximo, después se les establecerá el tiempo del ejercicio, para que todos los equipos comiencen al mismo tiempo en la resolución; se requiere que descubran el número faltante y expliquen la lógica con el que lo descifraron.

Ejercicio:

1	1	1	1
1	3	5	7
1	5	13	25
1	7	25	¿?

Respuesta: El número se determina sumando los números de arriba, de la izquierda y diagonal arriba a la izquierda. Por lo tanto el número que falta es $13+25+25 = 63$

Evaluar el tema: El facilitador solicitará al grupo que compartan un poco sobre lo que descubrieron de su habilidad para aprender a conocer, que compartan su experiencia de reconocer sus habilidades y éxitos.

Evidencias: Cada participante reportará cuando menos una habilidad y un éxito, encontrados a partir de la dinámica.

- Al final de la dinámica se reforzara con la frase:

**“Cuando aprendemos y conocemos, en verdad vivimos”
(R. Schuller)**

3.2 Aprender a hacer

Se trabajará la definición del concepto desde la lluvia de ideas con las personas del grupo.

Concepto:

APRENDER A HACER = Para influir sobre el propio entorno, la capacidad de transformar, el progreso, de los conocimientos innovadores, la creatividad de la persona.

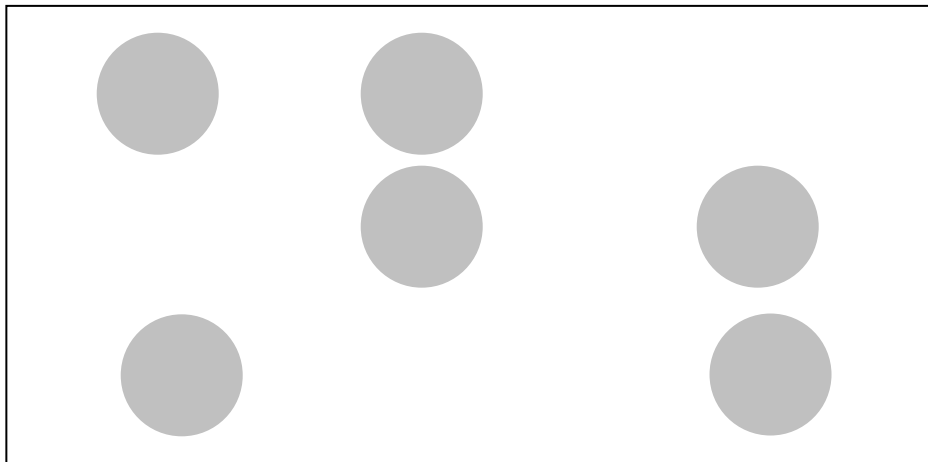
Actividad: Trabajar con la creatividad para resolver un problema.

El facilitador solicita a los participantes que trabajen de manera individual en la resolución del siguiente problema.

Materiales: Seis monedas o fichas para cada participante

Duración: 20 min.

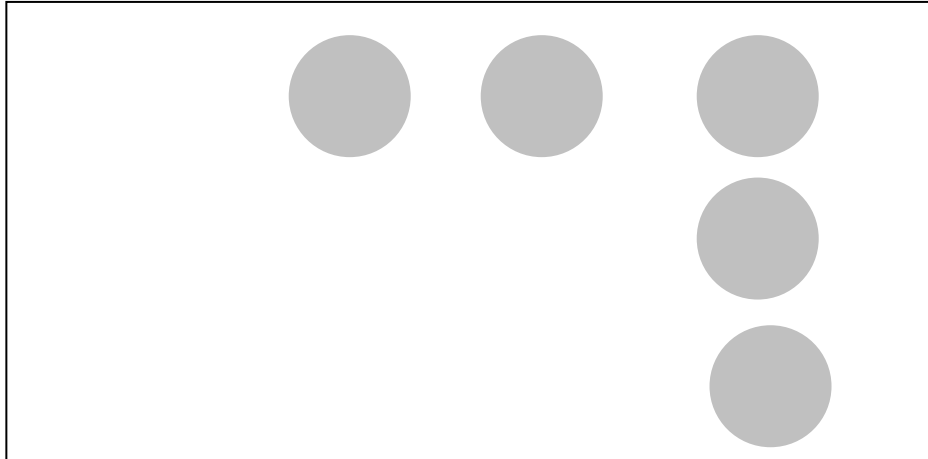
Procedimiento: Colocar las monedas como se muestra en el diagrama.



Es importante que todas las personas estén trabajando en el mismo concepto.

Instrucción: Cada uno debe mover dos monedas para formar dos filas de tres monedas cada una y encontrar la respuesta en 3 min.

Respuesta:



En la esquina hay dos monedas una sobre la otra, o una la mueves y la otra la quitas del juego.

Evaluar el tema: El facilitador solicitará al grupo que comparta un poco sobre lo que descubrieron de su habilidad para aprender a hacer, que comparta su experiencia de reconocer sus habilidades y éxitos.

Evidencias: Cada participante reportará cuando menos una habilidad y un éxito, encontrados a partir de la dinámica.

- Al final de la dinámica se reforzara con la frase:

“Es necesario que tu labor llene tu vida y no te agote; esto se consigue cuando uno hace lo que en verdad le gusta y le realiza”

(M. Domit)

3.3 Aprender a vivir juntos

Se trabajara la definición del concepto desde la lluvia de ideas de las personas del grupo

Concepto:

APRENDER A VIVIR JUNTOS, A VIVIR CON LOS DEMÁS = Participar y cooperar con los demás en todas las actividades, reconocer al otro como igual y darle el respeto y atención.

Actividad: Comunicación no verbal y relación con otros

Tiempo: 30 min.

Se formarán en grupos de 4 participantes y a cada grupo se les dará un rompecabezas incompleto, la pieza de su rompecabezas la tendrá otro equipo. Tendrán que acomodar entre todos las piezas del rompecabezas y se les dará un límite de tiempo.

Pero la condición será, que nadie puede hablar, la única forma en que se comunicarán será con las manos.

Se manejaran una serie de preguntas que apoyen a que los participantes reflexionen, cómo se sintieron, que mensaje le dejo y que mensaje trato el otro de dar, esta actividad se realizara en pequeños grupos de 4 participantes cada uno.

Preguntas de reflexión:

1. ¿Cómo te sentiste de no poder comunicar tu mensaje claramente?
2. ¿Sientes que te interpretaron lo que tú querías decir?
3. ¿Cómo te hace sentir esta interpretación o mal interpretación de tu mensaje?
4. ¿Cómo crees que te vieron en el grupo?
5. ¿Cómo viste a tus compañeros?
6. ¿Coinciden los mensajes que ellos te querían dar con los que tú interpretaste o mal interpretaste?
7. ¿Respetaste el silencio de los demás y el tuyo?

Al final de la dinámica se reforzara con el concepto y la frase.

Las circunstancias son como las piedras: puedes aprovecharlas para construir algo hermoso con ellas o quejarte de su peso y dejar que te inmovilicen.

"La vida es lo que le pasa a uno mientras tienes otros planes"

(John Lennon)

Evaluación del tema: Promover que los participantes compartan como se sintieron al escuchar, cómo los mensajes que el enviaba al otro fueron interpretados y en algunos casos mal interpretados.

Evidencias: Que los participantes logren identificar la percepción que el otro tiene hacia la comunicación que proyecta.

3. 4 Aprender a ser

Dinámica: Conciencia y conocimiento; adaptada Estrada, (1988, Pág. 45)

Tiempo: 30 minutos.

Dinámica: Escudo de armas

Objetivo: Que los participantes se autoevalúen en el aquí y ahora.

Materiales: Material del participante

Solicitar a los participantes que respondan las 6 preguntas.

Preguntas:

1. ¿Quién soy yo?
2. ¿Cuál ha sido mi mayor logro?
3. ¿Qué es lo que me gustaría que todo el mundo me diera?
4. ¿Cuál ha sido mi mayor falla?
5. ¿Qué haría si me quedaría un año de vida y tuviera garantizado el éxito en lo que yo emprendiera?
6. Tres cosas que me gustaría que la gente dijera de mí, si hoy me muriera.

El facilitador dará un espacio para que los participantes compartan sus experiencias.

El facilitador presentará la definición de que es aprender a ser.

Concepto:

APRENDER A SER = La educación debe contribuir al desarrollo global de cada persona, cuerpo mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual, espiritualidad.

Evaluación: Preguntas de reflexión, el instructor anotará en el rotafolio las siguientes preguntas y solicitará a los participantes que contesten cuando menos tres de las preguntas:

1. ¿Cómo estas viviendo?
2. ¿Quién marca el ritmo de tu vida?
3. ¿Te gustaría cambiar algo de lo que encontraste?
4. ¿Cómo te hace sentir esto?
5. ¿Cómo estas tu en este momento?

Evidencias: Que los participantes reporten cuando menos un ejemplo de cómo se sienten en algún ejemplo de cada uno de los ámbitos manejados en el cuestionario.

Frases:

De todos los juicios que entablamos en la vida ninguno es tan importante como el que entablamos sobre nosotros mismos.

Nathaniel Branden.

4. Trabajar en mi equilibrio y aprender a ser

El facilitador solicitará a los participantes que realicen su conclusión de cómo estos 4 pilares del desarrollo les pueden ayudar a lograr lo que cada uno define como su equilibrio de vida.

El facilitador abre el espacio para que cada participante aporte sus ideas y experiencias.

El facilitador cerrará con la siguiente lectura:

Si pudiera vivir nuevamente mi vida
en la próxima trataría de cometer más errores
no intentaría ser tan perfecto, me relajaría más
sería más tonto de lo que he sido....

.... Pero si pudiera volver atrás
trataría de tener solamente buenos momentos.
Por sino lo saben de esto esta hecha la vida,
sólo de momentos;
no te pierdas el ahora

.... Si tuviera otra vez la vida por delante.
Pero yo, ven, tengo 85 años
Y sé que me estoy muriendo.

Jorge Luis Borges

5. Actividad: Cierre del Taller:

Objetivo particular: Generar en los participantes la invitación a que sigan descubriéndose día a día. Y conocer como se sienten con el taller y si sus expectativas se cubrieron que comenten como es que terminan el taller, si es que sus expectativas se cubrieron o no; y que les den sus comentarios.

Evaluación: Preguntar de manera directa sobre su opinión del taller a los participantes, así como si es que se cubrieron sus expectativas.

Evidencias: Escuchar las experiencias de los participantes.

Duración: 20 minutos

El facilitador cerrara el taller con la invitación de que no se olviden de que su equilibrio y satisfacción de vida depende de ellos y que cada día hagan un alto en el camino y se interesen por marcar su ruta.

Finalmente solicitaran a los participantes llenen el siguiente cuestionario y lo entreguen al facilitador:

Cuestionario: "Conciencia y conocimiento de mí mismo" Estrada, (1988. Pág. 17)

Objetivo: Que el participante tome conciencia, a través de la autorreflexión de las áreas que necesita desarrollar.

Bibliografía:

Bertherat, T. (2001). *El cuerpo tiene sus razones*. México: Paidós.

Branden, N. (2002). *El respeto hacia uno mismo, Cómo vencer el temor a la desaprobación de los demás, el sentimiento de culpa y la inseguridad*. México: Paidós.

Delors J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. México: Correo de la UNESCO.

Estrada, M. (1988). *Autoestima: Clave del éxito personal*. México: Manual Moderno

Catherine, A. (2002). *Donde terminas tu empiezo yo*. México: Improve.

Powell, J. (2002). *¿Por qué tengo miedo de decirte quién soy?* México: Diana

Domit M. (1997). *Ser, hacer y tener*. México: Diana

Kaye, B. y Jordan -Evans, S. (2005). *Love 'em or Love 'em, 26 Engagement Strategies for Busy Managers*. (pp. 277). Berrett – Koehler Publishers, Inc San Francisco.

ANEXO 5

CUESTIONARIO “CONCIENCIA Y CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO”

Sexo_____ Edad_____ Fecha_____

Instrucciones:

Por favor de manera individual lee cuidadosamente cada una de las afirmaciones y anota una “X” en la columna que represente de manera más cercana tu sentir de acuerdo a las siguientes claves:

Si = la mayoría de las veces

No = Nunca

¿? = No sé o dudo

		Si	¿?	No
Comprendo mis necesidades básicas	1. Me ocupo de mis necesidades físicas 2. Me amo a mi mismo y a los demás 3. Me arriesgo explorando y creando 4. Aprendo estudio y reflexiono 5. Ayudo y trabajo con otros 6. Acepto mis capacidades y limitaciones 7. Lucho por mi dignidad y auto respeto			
Expreso mis sentimientos	8. Soy abierto y espontáneo 9. Soy capaz de intimar con otra persona 10. Expreso depresión y tristeza con lagrimas y angustia 11. Expreso mis temores, ansiedades y preocupaciones 12. Expreso alegría y felicidad con risas y jubilo 13. Expreso mis enojos y/o frustraciones 14. Gozo la vida con otros			
Tengo Control y conciencia de mí mismo	15. Me doy cuenta de las sensaciones de mi cuerpo : respiración, vista, oído, gusto tacto y olfato 16. Tengo fe en mis talentos y habilidades 17. Tengo sensibilidad y percepción de los sentimientos de otros 18. Manejo y supero mis conductas indeseables 19. Planeo y dirijo mi propio futuro			

		Si	¿?	No
Estoy consciente de los valores humanos	20. Aprecio y refuerzo mis conductas deseables 21. Deseo cosas grandes y las fantaseo 22. Practico los valores sociales: cortesía y honestidad 23. Desarrollo conciencia del fin que tiene el poder y la riqueza 24. Desarrollo la apreciación por la belleza y el arte 25. Atiendo sirvo y apoyo a los demás 26. Me comprometo a mí mismo a seleccionar valores y expectativas 27. Aprendo a dar y amar más plenamente			
Desarrollo una madurez personal y social	28. Me responsabilizo anticipadamente de las consecuencias de mi conducta 29. Asumo la responsabilidad de mis propias decisiones 30. Me adapto a los cambios sociales y de la comunidad 31. Asumo las responsabilidades sociales y de la comunidad 32. Me identifico con los problemas de los demás y ofrezco mi ayuda 33. Me trasciendo a mí mismo a través de una identificación con el universo 34. Renuevo y recreo mi ser.			

Gracias por completar este cuestionario: Por favor revisa que haya contestado TODAS las preguntas y que todas tus respuestas estén claramente marcadas.

Estrada (1988, P.17)

ANEXO 6

Guía Instruccional Taller de Desarrollo Humano “Equilibrio de vida”								
No.	Tema	Objetivos de aprendizaje	Tiempo aproximado	Técnicas instruccionales	Materiales	Medios didácticos	Evaluación	Evidencias de aprendizaje
1	Encuadre	El participante conocerá las tres reglas de oro para trabajar los procesos personales.	20 min.	Instrucción directa con retroalimentación del grupo	Manual del participante			Que el participante aporte sobre que significa para él estas reglas y su valor en el programa
2	Quien soy y el significado del trabajo en mi vida	El participante identificará los tres principales objetivos por los que trabaja y escuchara las necesidades de sus compañeros	20 min.	Dinámica de integración de guía de preguntas	Rotafolio y plumones		Preguntas de reflexión	El que cada participante reporte cuando un objetivo para trabajar y su nivel de satisfacción para comenzar a hablar del tema
3	Expectativas del taller	Conocer las expectativas de los participantes en el taller	20 min.	Instrucción directa con retroalimentación del grupo				El que cada persona comparta sus expectativas del taller
4	Una medición de mi satisfacción	El participante identificará a través de un cuestionario algunos de los elementos que reflejan su satisfacción en el trabajo y sus necesidades.	40 min.	Manejo de cuestionario para evaluar su satisfacción en el trabajo	Manual del participante		Preguntas de reflexión	Cada participante compartirá cuando menos 3 descubrimientos.

No.	Tema	Objetivos de aprendizaje	Tiempo aproximado	Técnicas instruccionales	Materiales	Medios didácticos	Evaluación	Evidencias de aprendizaje
5	Reflexión sobre equilibrio de vida	Que los participantes reflexionen sobre lo que para cada uno significa equilibrio de vida y cuales son sus ganancias	40 min.	Instrucción directa con retroalimentación del grupo	Material del participante			Que cada persona identifique cuales son sus prioridades de vida y lo que le da equilibrio de vida.
6	Los pilares del desarrollo personal • Aprender a conocer	Trabjará con el concepto de aprender a conocer	40 min.	Manejo del concepto mediante lluvia de ideas (para construir el concepto)	Dinámica de completar los números			Que los participantes reporten la importancia de aprender a conocer y el valor para las personas.
7	Los pilares del desarrollo personal • Aprender a hacer	Trabjará con el concepto de aprender a conocer	40 min.	Manejo del concepto mediante lluvia de ideas (para construir el concepto)	Dinámica de las monedas y la lógica			ue los participantes reporten la importancia de aprender a hacer y el valor para las personas.
RECESO 20 MIN								
6	Aprender a vivir juntos	El participante identificará la relación que existe entre los mensajes que maneja hacia si mismo y hacia el resto del equipo.	40 min.	Dinámica con rompecabezas , y lluvia de ideas (para construir el concepto de aprender a vivir juntos)	2 rompecabezas que sean similares en número y tamaño de las piezas.	Rotafolio y plumones Cartel con el modelo de autoestima y de la frase del tema	Preguntas de reflexión	Que los participantes logren identificar los sentimientos que le generan el sentirse aceptado o no en su comunicación con los otros.
No.	Tema	Objetivos de aprendizaje	Tiempo aproximado	Técnicas instruccionales	Materiales	Medios didácticos	Evaluación	Evidencias de aprendizaje

7	Aprender a ser	Trabajaré con el concepto de aprender a conocer, mediante una auto evaluación de cómo están en el aquí y ahora.	40 min.	Instrucción directa	Manual del participante / preguntas de reflexión			Que los participantes reporten cuando menos un descubrimiento,
8	Cierre del taller	Generar en los participantes la invitación de que sigan descubriéndose día a día, y conocer como se sienten con el taller y si sus expectativas fueron cubiertas.	40 min.	Instrucción directa			Preguntas directas sobre su opinión del taller	Escuchar las experiencias de los participantes en el taller.

arc, 2007.