

Estudio de caso de un liderazgo con enfoque en desarrollo humano

Gómez Orantes, Marcela

2021

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/5185>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

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



Estudio de caso de un liderazgo con enfoque en desarrollo humano

ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO

que para obtener el grado de

MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO

Presenta:

MARCELA GÓMEZ ORANTES

que para obtener el grado de

MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO

Puebla, Pue.

PRIMAVERA, 2021

Índice

Resumen	3
Capítulo I.- Planteamiento del problema	
1.1 Introducción	4
1.2 Antecedentes.....	7
1.3 Justificación.....	9
Capítulo II.- Marco teórico/conceptual	
2.1 Desarrollo Humano.....	11
2.3 Conceptos claves dentro del Desarrollo Humano.....	14
2.4 Liderazgo, motivación y clima laboral.....	18
2.5 Microfinanciera Conserva.....	32
Capítulo III.- Fases del estudio de caso	
3.1 Localización física y población objetivo.....	38
3.2 Fase de diagnóstico	38
3.3 Fase de diseño y caracterización de la intervención	41
3.4 Fase de evaluación: características y plan de análisis.....	46
Capítulo IV.- Resultados	55
Capítulo V.- Discusión y conclusiones	63
Bibliografía	69
Anexos	73

Resumen

El siguiente trabajo se presenta como un estudio de caso en la modalidad reporte de intervención, el cual se llevó a cabo dentro de la institución Conserva, dedicada al otorgamiento de microcréditos. El equipo con el que se trabajó, estaba conformado en su mayoría por mujeres y era un total de entre ventidós y venticuatro integrantes.

Teniendo como objetivo analizar y presentar los beneficios que un liderazgo con Desarrollo humano impacta en la motivación que beneficia los resultados comerciales, el clima laboral y en la rotación del personal, lo anterior abordado desde mi experiencia laboral como gerente regional. Para el alcance del objetivo fue necesario enfocarse en el equipo y trabajar con las necesidades de las personas, lo cual contribuyo a mejorar los resultados comerciales, disminuir la rotación y mejorar el clima laboral.

Para medir los resultados se utilizaron los grupos de interés o stakeholder, herramientas propias de la empresa, así como mi percepción basada en mis emociones y mis sensaciones corporales. Para el sustento del estudio se abordaron conceptos básicos dentro del Desarrollo Humano, como enfoque centrado en la persona, escucha activa, teoría de campo, tendencia actualizante y grupos de encuentro.

Concluyendo que el desarrollo humano tiene un gran campo de acción dentro de las empresas, el objetivo debe ser alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de las personas, ya que esta alineación permitirá generar mayor compromiso con el trabajo, y los individuos le darán mayor sentido a lo que realizan.

Palabras clave: desarrollo humano, liderazgo, enfoque centrado en la persona, tendencia actualizante, escucha activa.

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1 Introducción

Para reconocer la importancia de las personas dentro de una institución es importante resaltar su importancia dentro de la sociedad. A un conjunto de personas que se relacionan entre sí se le conoce como sociedad, es decir, que no existe sociedad sin personas. Enfocándonos de lo general a lo específico, el destino de un país está en las manos de sus habitantes, de su trabajo, de su esfuerzo y de la vocación con la que realizan sus funciones, pero especialmente depende del trabajo que se realizan en conjunto. Esta lógica se aplica para cualquier grupo formado por personas: el éxito del bien común dependerá del trabajo en conjunto.

Dentro de las instituciones esto no podría ser diferente, las personas siempre han sido un elemento clave, especialmente a raíz de la Revolución Industrial (1780-1840). Si bien es cierto que la dicha revolución trajo grandes avances a nuestra sociedad, también trajo consigo un modelo laboral que en muchas empresas sigue vigente, en donde lo importante es generar grandes ingresos a un bajo costo, es decir, bajos sueldos y poca inversión en las condiciones laborales. Este modelo se conoce como piramidal, el cual consiste en limitar los diferentes niveles de subordinación y mando de una empresa basándose en la responsabilidad y el poder de decisión de cada persona de acuerdo con su puesto. Si bien para las instituciones tiene grandes ventajas, también representa muchas desventajas, sobre todo en la gestión del personal y trabajo en equipo.

En México, por ejemplo, se ha desarrollado el modelo piramidal como parte de la cultura del trabajo. Para comprender cómo es esta cultura es importante definirla para poder contextualizar dentro del trabajo en nuestro país. Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE, 2020) “cultura” se define como el conjunto de conocimientos que permite

a alguien desarrollar su juicio crítico. Partiendo de esto, de mi propia experiencia laboral, de aquello que he escuchado de los equipos de trabajo y sobretodo lo que comenta la gente a mi alrededor, todo pareció indicar que la cultura del trabajo en México surge de la idea de que debe “sufrirse” y que a nadie le gusta trabajar. Aunado a lo anterior, pareciera que el estereotipo de los jefes es que son personas con el derecho de maltratar a quien está debajo, incluso proyectarlos como “seres iluminados” que además de saberlo todo son incapaces de cometer errores, colocando a los subordinados en una postura de sumisión. Me atrevo a decir que esta cultura se permeado tanto que se ha normalizado la explotación laboral, los malos tratos y la infelicidad que puede causar el trabajo, al punto de que hay personas que no logran acoplarse a nuevos estilos de liderazgo e incluso a ser tratados con respeto.

Más allá de la cultura, en México es la secretaria del trabajo y previnción social la que determinan las condiciones mínimas necesarias en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, a efecto de prevenir accidentes y enfermedades laborales. En octubre del 2019 entro en vigor a nivel nacional la NOM 035 que tiene como objetivo establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo (Secretaria del trabajo, 2019)

Esta ley surge de la necesidad de cuidar el aspecto psicosociales de los trabajadores ya que recientemente todo parece indicar que los niveles de estrés laboral han aumentado, así como los niveles de ansiedad. Las personas son elementos clave dentro de una institución, pero siguen existiendo poca inversión en las mismas, y el actual ritmo de vida y las nuevas generaciones exigen un cambio. Las empresas que deseen seguir deben comenzar a ajustarse a las exigencias de la sociedad.

Las nuevas generaciones no solo buscan buenas remuneraciones económicas, también buscan empresas que les permitan tener tiempo para desarrollarse como personas y sentirse valorados y constantemente capacitados. Por supuesto que esto dependerá ampliamente de las condiciones culturales que tenga cada empresa, sin embargo, el líder es un elemento fundamental.

El líder dentro de las instituciones es visualizado como la única forma de ser competitivos, ya que es el líder al que le compete la tarea de orientar e impulsar a los colaboradores a la meta, a través de relaciones motivadoras con las cuales logre infundir un sentido de misión a la vez que capitaliza su potencial, buscando proveer de motivación extrínseca (dinero, elogios, reconocimientos, etc), sin dejar a un lado que la motivación intrínseca es responsabilidad a los colaboradores (Godoy & Bresó, 2013).

Como se mencionó anteriormente, muchas empresas invierten poco en la capacitación de su personal, por ejemplo, del 2018 al 2019 el porcentaje de los que recibieron capacitación en su empleo bajó de veintiuno por ciento al once por ciento (Forbes., 2020). Mientras que para el 2019 el reporte laboral de Hays indica que durante ese año solo el cuarenta y cuatro por ciento de empresas en México ofrecieron capacitación y entrenamiento. Por el otro lado solo el veintisiete por ciento de los colaboradores reconoce el beneficio de recibir capacitación (Incomex., 2019). La falta de capacitación tiene como consecuencia, además de un bajo rendimiento laboral, un alto porcentaje de rotación que impacta directamente en la productividad de la empresa, así como en el costo financiero.

Paulina Torres, consultora y capacitadora indicó que con entrenamiento y capacitación se puede incrementar la productividad hasta en un cuarenta y nueve por ciento y reducir la rotación hasta en un veintiseis por ciento. Torres considera que el reto de las

empresas es comprender que la productividad no sólo es en torno a los resultados, sino que existen aspectos como ambiente laboral, las instalaciones, entre otras (Herrera,2018).

El siguiente trabajo se presenta como un estudio de caso en la modalidad reporte de intervención, y muestra el resultado que se obtuvo al gestionar un equipo teniendo como base el Desarrollo Humano. Dicha dinámica tuvo un impacto en la retención del personal, el clima laboral y en los resultados comerciales, todo ello abordado desde mi experiencia laboral.

Para la fácil comprensión del presente estudio, se estructura por un marco teórico que nos permite contextualizar el objetivo a alcanzar, seguido de la descripción de la población objetivo, el diseño de la intervención, la fase de evaluación y los resultados encontrados, los cuales fueron obtenidos gracias a las métricas de la empresa y complementados por la teoría de los grupos de interés.

Edward Freeman define los grupos de interés o stakeholders como los grupos y los individuos que pueden afectar o que pueden verse afectados por el alcance de los objetivos de una institución, algunos de estos grupos serían: los accionistas, empleados, proveedores, clientes, y comunidades, entre otros (Reyes, 2017).

1.2 Antecedentes

Como se mencionó anteriormente, el líder dentro de una institución es elemental para los resultados que se obtengan dentro de la misma. Recordemos que los estilos de liderazgo dependen de cada persona, pero son ampliamente impactados por el estilo que se promueva en cada institución.

Por lo anterior, es necesario conocer cómo impactan los estilos de liderazgo en las personas. Como en cualquier relación humana, en el ámbito laboral también existen diferentes formas de relacionarse, ya sea entre iguales o entre figuras de autoridad y

subordinados, y son estas relaciones las que definirán el ambiente laboral y su impacto en el alcance de resultados.

Dentro de las empresas, la gestión autoritaria atenta contra la dignidad del trabajador y esto puede traer como consecuencia dos escenarios posibles: por un lado, con el fin de recuperar su dignidad y su autoestima, actuarán de forma activa, mediante hostilidad, vandalismo, etc. El otro escenario sería de una forma pasiva, como lo haría un esclavo, con toda clase de medidas arteras y maliciosas. Por ejemplo, los trabajadores pueden provocar respuesta de desprecio y enojo, puede ser que tengan precisamente este objetivo, que sea una forma de represalia de carácter pasivo, furtivo y soterrado. Estas actitudes suelen surgir de la ira por sentirse explotado o dominado y que provoca la falta de respeto (Maslow, 1998).

Por otro lado, partiendo de distintas investigaciones recopiladas, se aclara que los mayores niveles de motivación concuerdan con la existencia de liderazgos de tendencia democrática, donde la participación, el respeto y el compromiso son parte del trato que se les brinda a las personas. La motivación es originada por diversas fuentes, como los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios, etc. Dentro de estas fuentes de motivación se encuentra el ejercicio del liderazgo, ya que se ha demostrado que existe una relación entre el estilo de liderazgo y la motivación de los colaboradores (Cortés, 2004).

1.3 Justificación

Partiendo de que el liderazgo impacta directamente en la motivación de los colaboradores y esta en el desempeño de los propios colaboradores es que surge la necesidad del presente estudio de caso.

El desarrollo del presente trabajo se da dentro de la institución Conserva, empresa perteneciente al sector financiero. Esta institución tiene una filosofía muy clara que proviene desde los fundadores, la cual es *“las personas van primero”*.

Esta filosofía impacta directamente en el estilo de liderazgo que se busca para la gestión de manera global, por lo que durante los procesos de reclutamiento se buscan personas afines a esta forma de pensar o que tengan la capacidad de adaptarse a los cambios, sin embargo, en muchas ocasiones las personas no logran adaptarse a un nuevo estilo de liderazgo.

En el estado de Puebla se presentó una situación de este tipo, cuando la apertura de la nueva sucursal se dio con una plantilla total de diez personas: un gerente, dos auxiliares administrativos, una coordinadora y seis promotores de crédito.

El problema comenzó cuando a menos de 6 meses de su apertura fue necesario contratar casi lo equivalente a una nueva plantilla por la alta rotación de personal; la situación empeoró cuando esto se volvió tendencia. Para inicios del 2017, se abre una nueva sucursal, por lo que fue necesario contratar dos gerentes más: uno de sucursal y uno regional.

La apertura de dicha sucursal nació de la necesidad de mejorar los resultados comerciales mediante la expansión del servicio hacía el lado sur de la ciudad, y con ello mejorar estos resultados. A un año y medio de la llegada de Conserva a Puebla y con dos sucursales dentro de la ciudad, se esperaba que los resultados fueran los óptimos de acuerdo con el tiempo transcurrido desde su apertura, sin embargo, no hubo la mejora esperada.

Aunado a esto, el problema de la rotación se mantenía: de la plantilla inicial solo se mantenía una persona, y el resto de los colaboradores no permanecían más de tres meses, algunos por renuncia voluntaria y otros por decisión de los gerentes.

La constante rotación de personal no permitía tener una sensación de pertenencia a un equipo, por lo que se percibían actitudes más individualistas, los equipos estaban divididos y existía una competencia desleal dentro del mismo, los chismes de pasillo eran parte de la dinámica de trabajo y esto desencadenaba en un mal clima laboral.

Para mediados del 2017, se presentaron dos bajas laborales: el gerente regional y un gerente de sucursal, dejando a la región con un solo líder, quien además era de nuevo ingreso, por lo que el escenario se veía poco alentador.

Ante esta situación nace la necesidad de hacer cambios radicales, que permitieran disminuir la rotación de los colaboradores, el clima laboral y con ello los resultados comerciales.

Mi ingreso se dio en noviembre del 2017, en esas fechas yo solo poseía los conocimientos de la empresa en sí, pero nulos conocimientos sobre finanzas o administración, pues mi formación fue siempre en las áreas de Ciencias Sociales, con una licenciatura en Psicología y una maestría en Desarrollo Humano por concluir. Sin embargo, fue mi formación, y en especial el enfoque de mi maestría, lo que me permitió desenvolverme dentro de mi puesto como gerente regional.

De lo anterior, se desprende el objetivo general del presente estudio:

Analizar los beneficios que tiene un liderazgo con Desarrollo humano y su impacto en los resultados comerciales, el clima laboral y en la rotación de personal.

Los siguientes objetivos específicos son los siguientes:

a) Describir la situación previa del equipo y de los resultados comerciales.

- b) Sistematizar la práctica de un liderazgo con Desarrollo Humano en el equipo.

Capítulo II

Marco teórico/conceptual

2.1 Desarrollo Humano

Antes de abordar al Desarrollo Humano dentro del liderazgo, es importante primero saber a qué se le conoce como tal, y para explicar el concepto primero es necesario hablar del ser humano.

El sujeto humano no nace siendo un ser moral y perfecto, que actúa de acuerdo con los principios de moralidad abstractos, universales y autotrascendentes; es un ser que inicia actuando conforme a las obligaciones que derivan y se conectan con la satisfacción de los deseos y las necesidades. Estos esquemas de operación, hábitos o superyó de diversos tipos admitidos como explicaciones de la acción moral no desaparecen automáticamente cuando emergen las capacidades cognitivas más elevadas, más bien se engloban en la historia afectiva, interaccional y cognitiva del ser humano. Estas transformaciones que experimenta un individuo es la historia de su desarrollo como persona, conocido como “Desarrollo Humano”, que estaría marcado por los resultados de nuevas adquisiciones y por el control cada vez más libre. Pero esta historia queda también marcada por las interrupciones y fijaciones inmediatas (Imoda, 2005).

Otro concepto clave para poder entender el desarrollo humano es el humanismo, que muchas veces es confundido con el humanitarismo, que está más relacionado con principios filantrópicos. El humanismo ve al hombre con todo lo que le involucra, sus experiencias y su relación con la sociedad. De esta visión es que nace el movimiento humanista en Estados

Unidos en la década de los sesenta, promovía una psicología enfocada más en la experiencia del hombre. Desde entonces, el enfoque humanista se ha dedicado al estudio y la investigación de los individuos a quienes Maslow ha llamado autorrealizantes por presentar conductas y actitudes de personas que “funcionan óptimamente”. Este hecho ha llevado a descubrir los alcances remotos de las potencialidades propias de la naturaleza humana, y a la creación no solo de diversos sistemas psicoterapéuticos, sino también metodológicos y técnicas educativas que tienen la finalidad de promocionar el Desarrollo Humano integral (González, 1993).

“Maslow consideraba a la psicología humanista como, una nueva filosofía de la vida, una nueva concepción del hombre, el inicio de cien años de trabajo, siempre que podamos, naturalmente, evitar un holocausto” (Villegas, M., 1986, Pág. 11).

Además de Maslow, otro gran exponente de la psicología humanista fue Carl Rogers, quien bajo la influencia de filósofos y pedagogos como Rousseau y Martin Buber ofrece una nueva aproximación a la comprensión de la naturaleza y de la condición humana fundamentada en los valores humanistas. Asimismo, ofrece metodología y técnicas que permiten la expansión de la psicoterapia a la educación, dando lugar así al movimiento del Desarrollo Humano y el enfoque centrado en la persona (González, 1993).

Otro concepto importante por definir es el de desarrollo, dicho tópico ha sido definido desde distintos enfoques, para este caso se tomará el elemento dinámico esencial del concepto: desarrollo implica cambio y transformación en un proceso de evolución. En México (Lafarga, 2010).

La Universidad Iberoamericana (IBERO) y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) son los pioneros en el desarrollo humano en México, y son ellos quienes lo definen como: “el estudio de los dinamismos básicos intrapsíquicos e

interpersonales que impulsan la evolución de la persona, así como el estudio de las condiciones sociales y ambientales que favorecen el buen funcionamiento de la persona individual, de los grupos de personas y de la sociedad. Estos dinamismos y estas condiciones han sido el objeto de estudio del Desarrollo Humano como una disciplina científica y como una praxis profesional” (Lafarga, 2010.,pag.12).

Por su parte, en México el Desarrollo Humano tuvo sus orígenes gracias a Juan Lafarga Corona, jesuita y psicólogo clínico, pionero de la psicología humanista en México y fundador del departamento de Desarrollo Humano de la Universidad Iberoamericana (Lafarga, 2015).

A finales de la década de los sesenta del siglo pasado, en el Centro de Orientación Psicológica de la Universidad Iberoamericana (IBERO), Juan Lafarga, junto con un grupo de estudiantes, diseñó el plan de estudios para el primer programa en Desarrollo Humano para no psicólogos, que se abrió en septiembre de 1968. Poco años después, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores del Occidente (ITESO) de Guadalajara adoptó en aquel entonces el reciente programa de Desarrollo Humano (Lafarga, 2005).

Dentro de la IBERO y el ITESO, para los estudiantes como para los profesores, el Desarrollo Humano es entendido desde una perspectiva pluridisciplinaria, que debe ser conocida y cultivada a diferentes niveles, especialmente por aquellos que tienen gran influencia en la sociedad (Lafarga, 1992).

Los objetivos del Desarrollo Humano, según son “el respeto, la confianza, el amor incondicional, la búsqueda del conocimiento, la creatividad y la armonía, así como el equilibrio en la satisfacción de las necesidades individuales, sociales y ecológicas, ante la cual debe reconocerse que contagiar estos valores no a través de la persuasión, sino de la vivencia, es facilitar y promover el desarrollo humano” (Vargas.T & Medina,J., 2014.,Pag 10).

La esencia del Desarrollo Humano es que todo ser humano, desde las vertientes teóricas como prácticas, es responsable no solo de su propio crecimiento personal sino también del de los demás. Esta responsabilidad emana de la misma tendencia natural al crecimiento biopsicosocial y espiritual en todas las personas (Lafarga, 2016).

2.2 Conceptos claves dentro del Desarrollo Humano

Dentro del Desarrollo Humano existen diferentes autores y conceptos que dan forma y sentido a la práctica, sin embargo, para fines de este estudio los conceptos principales serán: enfoque centrado en persona, tendencia actualizante, teoría de campo y grupos de encuentro.

Hablar de Desarrollo Humano es hablar de Carl Rogers, ya que sus aportaciones tienen un gran valor, principalmente por el enfoque centrado en la persona (ECP). Carl Rogers decía que la hipótesis central de este enfoque radica en que: “los individuos tienen dentro de sí vastos recursos de autocomprensión y para la alteración de conceptos propios, actitudes básicas y conducta autodirigida” (Rogers, 2017).

Rogers (2017) explica que dentro de este enfoque deben estar presentes tres directrices que no se limitan a la relación de terapeuta y cliente, sino también en las relaciones de padres e hijos, dirigentes y grupos, profesor y alumno, administrador y empleados, entre otros, es decir, que estas condiciones se aplican a cualquier situación que tenga como objetivo el desarrollo de la persona.

El primer elemento es la autenticidad, legitimidad o congruencia; esto quiere decir que el terapeuta o la persona a cargo del desarrollo sea transparente en sus sentimientos y actitudes. A medida que el terapeuta sea más auténtico, mayor será la probabilidad de cambio y crecimiento constructivo. El cliente puede ver claramente lo que el terapeuta *es* en la relación, pues no experimenta retención por parte del terapeuta. Con relación al terapeuta, si

lo que experimenta está a disposición de su consciente, puede vivirlo en la relación y comunicarlo si es apropiado. De este modo habrá una compatibilidad y congruencia absoluta entre lo que experimenta a nivel visceral, aquello de lo que es consciente en un momento dado y lo que se expresa al cliente.

El segundo elemento es lo que Rogers denomina como “visión incondicionalmente positiva” que se traduce en aceptación, cariño y aprecio. El terapeuta experimenta una actitud positiva hacia lo que el cliente es; este cariño por parte del terapeuta no es posesivo. Aprecia al cliente, no de un modo condicional, sino en su totalidad.

El tercer y último elemento que el ECP considera facilitativo es la capacidad de proyección de comprensión. Esto quiere decir que el terapeuta percibe con precisión los sentimientos e intenciones que el cliente experimenta. Cuando se escucha con proyección personal por parte del oyente se es capaz de atender con mayor precisión el flujo de sus propias experiencias internas.

Según Rogers este modo sensible y activo de escuchar es sumamente excepcional en nuestras vidas. Creemos que escuchamos, pero raramente lo hacemos con auténtica comprensión y esta forma de escuchar constituye una de las fuerzas de cambio más potentes.

Otro concepto importante dentro del Desarrollo Humano es la tendencia actualizante o persona autorrealizante, que se entiende como la tendencia natural que tienen los seres humanos hacia un desarrollo más complejo y completo. La vida es un proceso activo, no pasivo. Ya sea que el estímulo sea interno o externo, o que el ambiente sea favorable o no, la conducta del organismo tendrá como objeto su mantenimiento, mejora y reproducción. Esta potente tendencia constructiva constituye la base fundamental del enfoque centrado en la persona (Rogers, 2007).

Maslow, en su investigación sobre la gente que funciona bien, afirma que las personas autorrealizantes son capaces de expresar “indignación justa” o coraje y al mismo tiempo ternura y amor, sin dejar de ser muy competentes y fuertes, con una aguda conciencia de su propia debilidad personal. Las personas autorrealizantes poseen una respuesta naturalmente rítmica y espontánea a la vida, mientras que las personas promedio se caracterizan por la rigidez (Shostrom, 1986).

El Desarrollo Humano estudia a las personas también desde su relación con el medio social al que pertenecen, y para comprender cómo funciona es necesario definir el concepto de “teoría del campo”.

La teoría del campo tiene sus inicios cuando el conductismo era la corriente predominante en la Psicología, la cual afirmaba que la conducta dependía solo del entorno. Kurt Lewin (1890-1947), quien fuera pionero de la Psicología Social, afirmaba que la conducta se producía por la interacción entre los individuos y el entorno; fueron sus trabajos los que dieron lugar a la teoría del campo (Pico, 2020).

Esta teoría es un enfoque para estudiar un tema, y el “campo” es la herramienta básica de este enfoque. Yontef, (2018) define al campo como: *“una totalidad de fuerzas que se influyen mutuamente y que en conjunto forman un todo interactivo unificado”*.

En el caso de la terapia gestáltica, se estudia a la persona en su campo organismo/ambiente, el cual puede ser una escuela, un negocio, la familia, la pareja, grupo de entrenamiento, un individuo en su espacio vital, etc. (Yontef, 2018).

Algunas de las características de la teoría de campo son:

- Un campo es una red sistemática de relaciones.
- Un campo es continuo en espacio y tiempo.

- Todo es “de un campo”.
- Los fenómenos son determinados por todo el campo.
- El campo es un todo unitario: todo afecta a todo lo demás en el campo (Ibid.).

Como bien lo explica la teoría del campo, la conducta de una persona tiene que ver también con el entorno en el que se desarrolla. Y cuando se trata de un grupo que constantemente interactúa, la técnica de los grupos de encuentro suele ser de gran apoyo.

Dentro del desarrollo de la psicoterapia, los “grupos de encuentro” se refieren a una experiencia grupal planeada e intensiva. En el libro titulado *Grupos de encuentro* Carl Rogers afirma que estos grupos intensivos han funcionado en medios diversos como la industrias, las universidades, ámbitos eclesiásticos, instituciones educacionales y hasta penitenciarías.

Los grupos de encuentro se centran mayormente en el desarrollo personal, el aumento y mejoramiento de la comunicación y de las relaciones interpersonales basados en la experiencia. Estas actividades grupales en su mayoría son grupos pequeños, con un promedio de 8 a 16 miembros, carecen prácticamente de estructura y eligen sus propias metas. En la mayoría de los casos, la principal responsabilidad del coordinador es facilitar a los integrantes del grupo la expresión de sus sentimientos y pensamientos. En estos grupos se crea una retroalimentación de una persona a otra, de tal forma que cada individuo llega a saber cómo aparece ante los demás, y con esta libertad acrecentada y mejor comunicación surgen nuevas ideas, conceptos y directrices, dando lugar a la innovación (Rogers, 2012).

2.3 Liderazgo, motivación y clima laboral

En los años setenta, Likert y Mc Gregor proponen el concepto de “clima laboral”, tras el interés de conocer como los responsables organizacionales creaban el clima en el que los colaboradores llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva en el contexto organizacional. Es claro que desde hace ya varios años era evidente la relación que se daba entre liderazgo y clima (Cuadra & Veloso, 2017). El clima organizacional se relaciona con el entorno laboral, considerando elementos objetivos como subjetivos del lugar donde se desarrollan las tareas, dentro de los elementos objetivos se encuentran la infraestructura física, las contractuales y de remuneración. Dentro de las subjetivas corresponden las relaciones sociales que se construyen entre los trabajadores y empleadores, ambas son importantes ya que inciden en la satisfacción laboral (Alvarez, 2020).

Se entiende entonces que el concepto de clima laboral se refiere a los factores ambientales percibidos de manera consciente por los colaboradores que se traduce en normas y pautas de comportamiento, formales e informales. Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan con el adecuado desempeño de la institución, con la conciliación del trabajo-familia, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y liderazgo. En relación a este último, es sin duda el más revelante y el aspecto que más incide en el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad (Cuadra & Veloso, 2017).

Al ser el líder el principal influyente en sus colaboradores es por lo tanto el principal responsable de sus fracasos y sus éxitos, es decir que el líder tiene en sus manos el progreso de la organización. Por su parte, el clima laboral influye directamente en el proceso y

desarrollo de las funciones de la organización, es decir que la percepción que tienen las personas del lugar donde trabajan influye en su actuar. El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima laboral y un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertenencia hacia la organización provocando un mejor desempeño, mientras que un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto (Serrano & Portalanza, 2014).

El liderazgo influye en el clima laboral y en el sentido de pertenencia el cual esta ligado a la rotación, es decir al porcentaje de personas que terminan la relación profesional. Dentro de las principales razones como posibles causas de la rotación, se distinguen las siguientes: 1) necesidades del colaborador 2) contexto espacio temporal 3) clima laboral y 4) mercado del trabajo. De las cuales, mercado de trabajo y contexto espacio temporales son variables externas que poco pueden hacer las instituciones para modificarlo. Sin embargo, lo que si puede mejorar, y es ahí donde el líder juega un papel crucial, es en las condiciones laborales para ser más competitivos, así como desarrollar clima laborales sanos que funjan como almagama entre las necesidades de la institución y las de los colaboradores (Alvarez, 2020).

La Real Academia Española (RAE, 2020) define el liderazgo como *situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito*. La definición que le otorga a líder es: *Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad*.

Con relación al origen etimológico de la palabra líder existen dos versiones, por un lado, la que explica que el origen es de un anglicismo: “leader”, que en la lengua inglesa tiene el mismo significado que tiene en español; ambas bajo el mismo concepto de liderazgo.

La otra versión aceptada por la RAE es la que encuentra su origen en la partícula “lid”, que proviene del latín “lis-litis”, que significa disputa, querrela o proceso. De esta manera, el líder es quien inicia o se encuentra inmerso en una querrela, disputa o proceso, ya que le otorga una posición de liderazgo. Otro origen a partir del latín proviene de la palabra: “leit”, que traducido al español significa: “avanzar o ir hacia adelante”. Se entiende entonces que el líder es, en este caso, el que toma el liderazgo y la delantera para ser un pionero, el guía de su grupo (Landolfi, 2008).

El liderazgo es un concepto que ha sido ampliamente estudiado y ha sido clasificado de acuerdo a ciertas características, sin embargo en su mayoría los estilos de liderazgo se mueven en sus dos dimensiones principalmente, la primera es aquella en la que el líder concentra su atención en las personas a su cargo, considerando sus sentimientos y la calidad de su relación. La segunda dimensión es en donde el líder concentra su atención en la tarea que debe desempeñarse, el proceso y los medios para realizarla (Cabrera & Castillo.,2012).

Bajo dimensiones similares nacen los conceptos de liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

El liderazgo transaccional es el que está más acorde al modelo tradicional, es decir en donde son los líderes quienes planean y generan las estrategias y el resto del equipo ejecuta. Esta basado principalmente en dos subdimensiones, en primer lugar esta la *recompensa contingente*, interacción entre líder y colaborador guiada por un intercambio recíproco, es decir una negociación. La siguiente subdivisión se le conocer como *manejo por excepción* y se refiere a que el líder solo interviene sólo cuando hay que hacer correcciones o cambios en la conducta de los colaboradores o de las acciones realizadas (Contreras & Barsosa.,2013).

El liderazgo transformacional se destaca por la capacidad colaborativa para elevar las necesidades de los colaboradores incluyendo todas la jerarquía de necesidades. Se trabaja en

colaboración de tal manera que tanto los líderes como los colaboradores contribuyen mutuamente a elevar su nivel de motivación(Godoy & Bresó.,2013). Se identifican cuatro grandes dimensiones dentro del liderazgo transformacional:

1. Atribución de carisma/influencia idealizada: se refiere a un modelo de rol capaz de articular una visión y misión a compartir junto a los colaboradores.
2. El liderazgo inspirador: es la capacidad de movilizar a los colaboradores en búsqueda de objetivos trascendentales, en la realización de hazañas u otras acciones relevantes.
3. El estímulo intelectual: es decir que distingue la capacidad de promover y estimular la inteligencia, la racionalidad y la lógica para enfrentar problemas
4. La consideración individualizada destaca cómo el líder presta atención a las diferencias individuales.

Por otro lado, se plantea que los líderes transaccionales encuentra a través de los intercambios y negociaciones con los subordinados a cambio del logro de los objetivos y se le conoce como recompensa contingente. Además monitorean de cerca las actividades de su equipo con el propósito de evitar que se cometan errores y a esto se le conoce como dirección por excepción, cuando sucede un error, suelen aplicar acciones correctivas. Sin embargo, en este estilo de liderazgo existe una dimensión más negativa que los mismo autores denomina como Laissez Faire, en esta dimensión están los líderes que evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que su propio rol les confiere (Nadel & Castro., 2007).

Esta clase de líderes que son centrados en la persona también se le considera democrático por pensar y considerar a las personas con las que trabaja, también hace un uso reducido de su poder, siendo permisivos con el grado de independencia que manejan sus colaboradores (Contreras & Barsosa.,2013).

Murati & Pozo (2013) presentan en su artículo un resumen de las teorías principales del liderazgo organizacional desarrollada por diversos autores, el cual se resume a continuación:

-Liderazgo como personalidad: esta teoría menciona que no importa cuánto aprendizaje pueda alguien obtener, nunca será un líder si no posee las cualidades naturales para ello.

Personalidad		
Periodo/Exponentes	Premisa	Características del líder
-Años 40	Las características personales	Dinamismo
Teoría de los Rasgos.	naturales y la genética determinan	Deseo de dirigir Honestidad
Kirkpatrick y Locke.	los líderes efectivos: cualidades físicas, mentales y de personalidad	Confianza Inteligencia Conocimiento del trabajo Extraversión

-Liderazgo como conducta: Se basa en las cualidades de la personalidad y suponía que el liderazgo se aprende a través de un conjunto de conductas y se identifican dos dimensiones de comportamiento, una es la consideración que se refiere a la confianza mutua y la segunda de iniciación de estructura se refiere a comportamientos en donde los supervisores organizan y definen actividades al equipo.

Conducta		
Periodo/ Exponentes	Premisa	Características del líder
-Años 50	Relaciona el ejercicio y aprendizaje	Democrático
Kurt Lewis	del liderazgo a través de un conjunto	Autocrático
Universidad de Iowa.	de conductas ó comportamientos.	Participativo
Universidad Estatal de Ohio.		Explotador
Universidad de Michigan.		Benevolente
Parrilla Gerencial		Consultivo
Blake y Mouton		Grupo Participativo
		Orientados a los empleados y orientados a la producción.

-Bajo el enfoque contingencia: las teorías que se encuentren en este enfoque sugieren que son las variables situacionales como características de la tarea, el contexto laboral y la madurez del subaltero, las que moderan la relación que se genera entre el comportamiento del líder y de su efectividad, es decir que diferentes comportamientos y estilos son efectivos bajo condiciones situacionales diferentes y no existe un comportamiento único y óptimo para todas las situaciones.

Enfoque de contingencia

Periodo/Exponentes	Premisa	Características del líder
-Años 60 Fiedler: Modelo de las contingencias e de Tareas Contingencia Hersey y Blanchard: Teoría Situacional Robert House: Teoría de caminos meta Vroom y Yetton: Modelo de la participación del lider.	Relaciona el liderazgo con influencias situacionales	Relaciones líder/miembros Estructura Poder de Posición Directivo De apoyo Orientado a logros

-Liderazgo transformacional: Son las nuevas teorías que se basan en conceptos como autodesarrollo, responsabilidad social, elevación de las expectativas y conciencia de los colaboradores, visión compartida, compartir poder y dejarse influenciar por su colaboradores. Bajo esta teoría, el líder influye sobre los colaboradores para que trasciendan sus propios intereses por el bienestar común al mismo tiempo que aumentan las expectativas sobre ellos mismos y su deseo de asumir riesgos.

Transformacional

Periodo/ Exponentes	Premisa	Características del líder
-Años 70	Relaciona al liderazgo con el auto desarrollo, las transacciones interpersonales y	Carisma Inspiración Estimulación intelectual Consideración individual

Warren Bennis	Conger y transformaciones de creencias,	Atención individualizada
Kanungo Burns, Avolio BJ	valores y necesidades	Un propósito
y Bass B	La responsabilidad social	Confianza en su posición
		El desarrollo de sí mismo

-Liderazgo humanista: es una tendencia contemporánea que tiene en cuenta que el liderazgo es ejercido por personas, es decir personas normales de carne y hueso, por ello el liderazgo forma parte de las capacidades de ser persona. Este estilo de liderazgo tiene la particularidad de que el líder tiene la capacidad de enseñar a los demás y se ejerce desde el ejemplo constante y diario.

Humanista		
Periodo/ Exponentes	Premisa	Características del líder
-Año 2000	Considera los líderes son personas normales,	Humildad-Humanidad-Amor
Kouzes y Posner	Perez cualquier persona que sienta la vocación y voluntad suficiente puede ser líder. El liderazgo se pueden aprender.	Enseñar a los demás. Motivar y prepara sus relevos Coherencia, Convicción Credibilidad, Confianza, Comunicación Compromiso, Conciencia

Por su parte Daniel Goleman (2001), conocido por sus trabajos en el tema de inteligencia emocional, desarrolló junto con Richard Boyatzis y Annie McKee el libro “el líder resonante crea más” en el cual señalan la importancia de las emociones dentro del

trabajo organizacional. El líder resonante es capaz de despertar en sus colaboradores el entusiasmo requerido para llevarlos a donde se desee. Según los autores, el líder debe crear un entorno emocional positivo sacando lo mejor de sus emociones y revirtiéndolas en los demás. Cuando se dice que el líder produce resonancia se refiere a que contagia el clima emocional positivo para obtener lo mejor de cada persona al expresar sinceramente sus emociones y valores y lograr sintonizar con las emociones de sus colaboradores. Con lo anterior, un líder resonante también logra generar un mejor clima laboral que resulta favorable.

Según los autores existen seis estilos de liderazgo: visionario, coach, afiliativo, democrático, marcapasos y autoritario. El visionario es el que consigue que las personas se contagien y sean fieles gracias a una visión inspiradora a la cual se siente comprometido. Es capaz de movilizar un gran número de personas comprometidos e implicados a una causa, un ejemplo sería Gandhi. El líder coach por su parte es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de equipo. Este estilo de liderazgo junto con el visionario son de los que crean mayor resonancia en el equipo.

Mientras que el líder autoritario es el que crea menos resonancia ya que destruye la motivación en poco tiempo. Por su parte el democrático es el que deja en su equipo la capacidad de decidir por lo que es un estilo que se recomienda para situaciones donde sea posible delegar ya que se espera que el líder tenga visión estratégica y determinación.

El afiliativo es aquel que se enfoca en primer lugar en las personas y después en los resultados por lo tanto es común que tengan muy buena relación con las personas ya que son cercanos pero que los resultados no sean los esperados aunque es cierto que es un buen estilo para conseguir un buen clima laboral.

Por último, es estilo marcapasos es aquel líder que además de decir que hacer, lo monitorea y hasta lo corrige. Es el estilo más utilizado, y puede ser útil para el alcance de resultados pero no para el desarrollo de talentos y potencialidades por lo que puede provocar fugas de talento.

Un líder eficaz se mueve con normalidad como mínimo en tres de los seis estilos propuestos, según sea el caso de la situación.

Con lo anterior queda claro que la posición de líder implica estar al frente de un grupo de personas y ser responsable de ellos. Para fines de este estudio de campo, el liderazgo se abordará desde el Humanismo y el Desarrollo Humano, y no podemos hablar de liderazgo sin hablar de motivación.

Se sabe que parte de la esencia del liderazgo es la disposición que las personas tienen para seguir a alguien y las personas tienden a seguir a quienes consideran que les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, aspiraciones y necesidades, por lo tanto el liderazgo y la motivación tienen una interrelación en forma directa. Un líder que tiene ciertos conocimientos de la teoría de la motivación y de sus elementos, se halla más al tanto de la naturaleza e intensidad de las necesidades humanas y, por ende, en mejores condiciones para definir y diseñar medios para satisfacerlas. Al comprender la motivación, es posible apreciar de mejor manera qué es lo que las personas desean y por qué actúan en la forma en que lo hacen. Los líderes no sólo pueden responder a estos motivadores, sino que también pueden fomentarlos u obstaculizarlos a través del clima organizacional que propician (Castillo & Cabrera., 2012).

Dentro de la psicología humanista, Abraham Maslow se asocia principalmente en el área de la motivación, la personalidad y el desarrollo humano. Es en 1943 cuando Maslow plantea su "*Teoría de la Motivación Humana*", en la cual clasifica las necesidades y factores

que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades: 1) *fisiológicas*, 2) *seguridad*, 3) *amor y pertenencia*, 4) *estima* y 5) *autorrealización*, y se construye considerando un orden jerárquico de acuerdo con su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Según este modelo, cuando las personas satisfacen sus necesidades básicas surgen otras que cambian o modifican su comportamiento, así que cuando una necesidad es satisfecha hará que se disparen nuevas necesidades y con ello diferentes comportamientos.

Maslow escribió también sobre la motivación y el liderazgo en el trabajo en su libro *El management según Maslow*. En este trabajo menciona que la gestión autoritaria atenta contra la dignidad del trabajador y este buscará recuperar su dignidad y su autoestima, bien de una forma activa, mediante hostilidad, vandalismo, etcétera, o bien de una forma pasiva, como lo haría un esclavo, con toda clase de medidas arteras y maliciosas. La verdadera autoestima se basa en una sensación de dignidad, de gobernar la propia vida y de ser dueño y señor de uno mismo. La persona tiene que merecer el elogio, el prestigio, las medallas y la fama, de lo contrario, y a unos niveles inconscientes muy profundos, pueden llegar a ser perjudiciales y generar sensación de culpa (Maslow., 1998).

Una gran parte de las respuestas de los trabajadores, algunas que se desprecian y enfurecen, pueden tener precisamente el objetivo de provocar enfado, una forma de represalia de carácter pasivo, furtivo y soterrado suele surgir de la ira por sentirse explotado o dominado y provocar falta de respeto (Maslow., 1998)

Con lo citado anteriormente se puede observar que existe una relación directa entre el liderazgo y la motivación de los colaboradores, lo ideal es que una persona sienta que pueda hacer lo que le satisface, sin presiones y castigos para afirmar que cuenta con un ambiente propicio para el desarrollo de su motivación laboral, y este ambiente es propiciado

principalmente por el líder. El liderazgo que se asocia con niveles aceptables de motivación es aquel que se desarrolla con una visión amplia del Desarrollo Humano, de manera que logre el avance social, integral y sostenible de cada persona. Dentro de esta concepción, el ejercicio del liderazgo no significa imponer soluciones, sino dirigir los esfuerzos del grupo para definir sus propios problemas y encontrar sus respuestas (Cortés, 2004).

Sin embargo, la realidad actual es diferente, en su escrito “Notas sobre la autoestima de trabajo” (1998) Maslow cita a McGregor, quien acuñó los términos de teoría X y teoría Y sobre la gestión del personal:

- Teoría X: la gente corriente preferiría no tener que trabajar. Los directivos y las empresas deben controlar y dirigir a estas personas para que se esfuercen lo suficiente. El empleado medio prefiere ser dirigido y en un trabajo busca la seguridad más que nada. El empleado medio no abriga ninguna ambición ni tiene necesidad de grandeza.
- Teoría Y: para la gente corriente el trabajo es algo tan natural y apetecible como el descanso o el juego; la mayor parte de la gente se autocontrola, tiene iniciativa y busca la responsabilidad si está comprometida con unos objetivos; este compromiso no se debe al temor, sino a recompensas que suelen ser intangibles, como la sensación de logro o la autorrealización; la gente corriente tiene una gran capacidad para la creatividad y la inventiva que está sin explotar.

Maslow, por su parte, incorporó lo que él llama la teoría Z, que apunta a que cuando una persona alcanza un nivel de seguridad económica, se esfuerza por llevar una vida rica en valores, de trabajo donde poder crear y producir.

Rogers (1981) afirmaba que, en una relación empática, cuando la persona se valora y se acepta, puede ocurrir que logre una integración consigo misma, y con eso ser más eficaz, más original y expresiva, tener más confianza, comprenderse mejor a sí misma y a los otros,

y esto a su vez la ayuda a enfrentar los problemas del entorno laboral de un modo más adecuado y en colaboración. Godoy y Bresó (2013), afirman que el líder sólo puede hacerse responsable de la motivación extrínseca de los colaboradores es decir otorgando estímulos como dinero, reconocimientos, premios y elogios. Por su parte, la satisfacción intrínseca surge cuando el esfuerzo realizado en un trabajo bien hecho que se ve reflejado en el desempeño logrado. En lo que los líderes pueden colaborar es en aumentar la posibilidad de que estos sentimientos surjan por medio del fortalecimiento de la auto-confianza, facilitando la adquisición de nuevos conocimiento o habilidades, estableciendo metas estimulantes y por supuesto facilitando un clima laboral de respeto.

Los líderes efectivos conocen sus cualidades como personas y son humildes porque son conscientes de que no lo saben todo y necesitan de los demás. Además de reconocerse como personas tienen relaciones empáticas y muestras de buen humor. Los líderes efectivos son aquellos líderes humanistas que cumplen ciertas características que les ayudan a realizar este ejercicio y su influencia dentro de las organizaciones.

Esta clase de líder es capaz de conocerse para ser consciente de sí mismo, sabe reconocer su lugar en la empresa y su relación con los demás, puede reacomodarse según las situaciones que vive, se hace uno con la empresa, con los objetivos de ella, pero manteniendo su individualidad. Es coherente; está convencido de las cosas y es apto para la ejecución para llevar las ideas a la práctica. Tiene credibilidad y confía en sí mismo y en otros, su comunicación es clara y valora la escucha de los otros, su labor es comprometida consigo mismo y con su lugar y compañeros de trabajo, es decir, que tiene modos de actuar que muestran lealtad. En el mismo sentido, puede reafirmarse la idea de que son las personas quienes forman las empresas, y por ello resulta básico en términos del logro de los objetivos

de una organización no perder de vista el valor que tiene enfocarse en los colaboradores (Moreno s.f.).

Por ejemplo, los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que tiene los resultados obtenidos. Además estos tipos de líderes incitan a los colaboradores a que trasciendan sus intereses personales en favor de los objetivos de la institución. Lo que genera confianza, respeto y motivación para lograr más allá de lo esperado (Nadel & Castro., 2007).

Godoy y Bresó (2013) realizaron un estudio sobre una muestra de 575 trabajadores españoles en el que buscaban analizar la influencia del liderazgo transformacional sobre la motivación intrínseca, concluyendo que existe una influencia positiva con este estilo de liderazgo y la motivación, agregando que sin duda la motivación en el ámbito laboral es un constructo complejo, multifactorial que depende de múltiples factores pero que el liderazgo condiciona en gran medida la motivación intrínseca de los colaboradores.

Por otro lado, la universidad de Guatemala realizó un estudio que buscaba determinar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de vendedores de agua y se concluyó que el liderazgo está ligado a la motivación del equipo y con el desempeño de los mismos ya que a mejor liderazgo, mejor desempeño en sus tareas (Avencer.,2015).

Con lo mencionado anteriormente queda claro y evidencia la relación que existe entre clima laboral, liderazgo, motivación y por consecuencia en el desempeño de las tareas. El líder juega un papel primordial en el desarrollo de un buen clima laboral y la motivación de su equipo, lo anterior se verá reflejado en el alcance de resultados.

2.5 Microfinanciera Conserva

Como se especificó al inicio del documento, este estudio se desarrolla dentro la microfinanciera Conserva en la región de Puebla, y para contextualizar es necesario no solo conocer a la institución sino también la naturaleza de la actividad que realiza.

Hablar de microfinanzas es hablar de Muhammad Yunus, ganador del Premio Nobel de la Paz y fundador del banco Grameen (primera microfinanciera fundada en Bangladesh), quien materializó la afirmación de que el crédito es un derecho humano (Dichter, 2007).

Las microfinanzas fueron originalmente concebidas como la provisión de micropréstamos al sector marginado de la población sin acceso a la banca con el fin de permitirles establecer un rango de actividades generadoras de ingresos para, así, escapar de la pobreza. Ello se concebía a través del establecimiento y expansión de un gran número de microempresas y empresas de autoempleo operando en los mercados más básicos (Bateman, 2013).

Las microfinancieras crecieron en la década pasada y facilitaron miles de millones de dólares a decenas y millones de personas. Uno de los propósitos más importantes de las microfinanzas es financiar la inversión en microempresas con el objetivo de reducir la pobreza y promover el crecimiento económico. El microcrédito es el otorgamiento de préstamos pequeños a los más pobres; desde sus comienzos el movimiento tuvo como objetivo que los pobres que carecen de acceso a los servicios financieros formales, que estaban “excluidos” de este servicio, pudieran acceder mediante otras instituciones. El acceso permitiría que los pobres salieran de la pobreza por sus propios medios, invirtiendo en microempresas o en la adquisición de activos y esto a su vez impulsaría el crecimiento económico (Dichter, 2007).

Por su parte, Conserva es una empresa dedicada al otorgamiento de microcréditos grupales, a personas que no tienen acceso a la banca común, es decir, que no tienen un sueldo seguro o un historial de crédito verificable, y se le conoce como “grupales” ya que este servicio se otorga a un equipo de mujeres que adquiere un “*préstamo solidario*”, es decir, el grupo toma la responsabilidad gremial de liquidar el saldo total otorgado al conjunto de personas; se llama “solidario” ya que apela a la solidaridad de las integrantes para apoyar a sus compañeras el día que no puedan completar el pago semanal.

Esta institución nace en el año de 1999, con la finalidad de apoyar a grupos de mujeres marginadas, impulsando proyectos productivos y bienestar social. En el año 2000 inicia sus actividades en el estado de Chiapas, incursionando en el mundo de los microcréditos. A partir del 2003 amplía sus servicios hacia el estado de Tabasco; en el año 2008 abre sucursales en el estado de Yucatán; posteriormente, en el 2016, comienza sus actividades en el estado de Puebla, y para el 2019 ingresa al estado de Campeche, haciendo un total de 5 estados y 28 sucursales.

Conserva es miembro de la red de *ProDesarrollo, Finanzas y Microempresas, A.C.*, con la cual han firmado un código de ética que los compromete a actuar con transparencia y legalidad para cumplir el objetivo de trabajar para la población de la base de la pirámide marginada a los servicios financieros. Cuentan con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable, que año con año se trabaja para retenerlo.

Hasta el día de hoy la institución atiende un promedio de 70, 000 clientas, las cuales se encuentran distribuidas a lo largo de los cinco estados donde la institución tiene presencia. Sin embargo, por ser una empresa chiapaneca, y por lo tanto en donde tiene más antigüedad, solo en esa región se concentra un promedio de 33,000 clientas, (Conserva, 2015).

Como cualquier empresa, también cuenta con una misión, visión y proceso para el otorgamiento de los créditos:

Misión:

“Conserva es una empresa mexicana que ofrece servicios financieros, enfocada a personas sin acceso a la banca, con el objetivo de apoyarles para tener una mejor calidad de vida, brindando créditos oportunos y accesibles con un servicio de calidez” (Conserva,2015).

Visión:

“Contribuir a generar un cambio positivo en la vida de las personas” (Ibid.).

Lema:

“Con Conserva las personas van primero”.

La misión, visión y el lema la empresa denotan su importancia hacia las personas y su intención de ser una empresa generadora de cambios; esta empresa ha buscado mantener esta filosofía y permearla con los líderes para que ellos lo transmitan a sus equipos y poder llegar así a las clientas.

Con relación al servicio que se realiza, los principales ejecutantes para llevar a cabo el proceso del otorgamiento del crédito son los promotores; como se describe a continuación;

1. Promoción: esta actividad se puede realizar de manera individual o por equipos y consiste en promocionar el producto y recolectar datos de posibles prospectos interesados.
2. Plática informativa: el siguiente paso es llamar a los prospectos obtenidos de las promociones para concretar una plática informativa. Para poder recibir esta plática es necesario contar un grupo de mujeres mayor a 7 integrantes, todas mayores de edad y con alguna actividad económica en la que puedan invertir.

3. Conformación del grupo: se refiere a completar los formularios necesarios para poder conformar el grupo, así como contar con la documentación solicitada. Lo ideal es que la conformación se dé inmediatamente después de concluir la plática informativa con todas las integrantes presentes, para así solicitar el monto que requieren, seleccionar a quienes conformarán la mesa directiva del grupo¹ y establecer las normas de funcionamiento, como el día y la hora en la que se reunirán a juntar el total del pago semanal.
4. Comité de crédito: este paso tiene lugar dentro de las oficinas y consiste en una reunión entre el promotor de crédito, el coordinador y el gerente de sucursal, principalmente; en caso de montos superiores a los \$30,000 es necesaria la presencia del gerente regional. El objetivo de este comité es aprobar, disminuir o rechazar los montos solicitados por las integrantes del grupo.
5. Entrega de recursos: una vez que el grupo ha sido autorizado, el siguiente paso es otorgar las órdenes de pago² en la primera reunión grupal que se hace en la casa de la presidenta de la mesa directiva. Estas órdenes son de manera individual de acuerdo con el monto solicitado por cada integrante, sin embargo, en esta reunión se remarca el compromiso que tienen con sus compañeras y con el monto total de la deuda.
6. Recuperación: una semana después del otorgamiento del crédito, el promotor regresa a la casa de la presidenta, donde se junta el grupo para realizar el primer pago de dieciséis. Cada integrante lleva lo correspondiente a su pago semanal para

¹ La mesa directiva se conformaba por: presidenta, tesorera y secretaria quienes estaban a cargo del grupo y tenían la responsabilidad de hacer cumplir las normas, recolectar los pagos y realizar el depósito.

² Para mayor control no se maneja dinero en efectivo, sólo órdenes de pago preimpresas que eran únicas y podían ser cambiadas solo con el INE en el banco correspondiente.

entonces realizar un solo pago por grupo. La tesorera es la encargada de recolectar el pago de todas y de realizar el depósito directamente a una cuenta; el promotor de crédito tiene la función de asegurarse que la reunión se cumpla y que todas las integrantes estén presentes. Este proceso se repite durante dieciséis semanas el mismo día, a la misma hora y en el mismo domicilio.

7. Renovación: una vez concluidas las dieciséis semanas y ya que el crédito ha sido liquidado en su totalidad, las clientas cuentan con el derecho de renovar su crédito; en este caso se repite el proceso a partir del paso número cuatro.

Dentro de Conserva, la dirección encargada del otorgamiento del crédito y su gestión es la dirección comercial, la cual en dicho periodo estaba organizada de la siguiente manera:

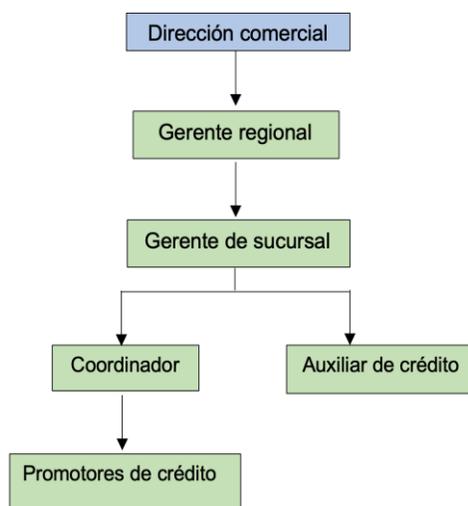


Figura 1. Organigrama de la dirección comercial en Conserva

Al ser esta dirección la principal gestora del producto es también quien mide los resultados obtenidos; si bien en el análisis estratégico se contemplan diferentes variables, los tres principales elementos para analizar la productividad de una sucursal son los siguientes:

- a) Clientes: total de clientes activos, es decir que recibieron un préstamo y lo pagaban en tiempo y forma.

b) Monto desembolsado: el total de préstamos otorgados a grupos, (una forma más coloquial para entender el concepto es el dinero prestado).

c) Morosidad: monto no recuperado: préstamos otorgados, pero no recuperados.

Las tres variables anteriores se complementan con la evaluación del servicio al cliente, para la cual cuentan con el aliado estratégico dentro del área de mercadotecnia: el *call center*, que tiene como objetivo ser un enlace al alcance de las clientas para obtener información, manifestar alguna inconformidad o dar alguna recomendación. Es un aliado porque de estas llamadas se obtiene información que permite mejorar el servicio.

El otro aliado, que al igual que *call center* busca contribuir a mejorar el servicio, es el área de auditoría externa, que tiene la función de evaluar al área comercial de manera integral, calificando el servicio, el proceso del crédito, las funciones de los diferentes puestos y la parte administrativa, es decir, que la documentación correspondiente se encuentre en el orden debido.

Capítulo III

Fases del estudio de caso

El presente estudio se elaboró bajo las características de un estudio de caso en su modalidad de reporte de intervención, es decir que refleja la integración de conocimiento y habilidades aplicados a una situación real.

El desarrollo de estudio de caso se divide en cuatro fases: a) diagnóstico b) diseño y caracterización y c) evaluación.

3.1 Localización física y población objetivo

La población del estudio se ubica en el estado de Puebla, en la zona centro y Cholula. El total de colaboradores oscilaba entre los veintidós y veinticuatro, dependiendo del movimiento de la plantilla. El grupo estaba conformado mayormente por mujeres, esto no era una decisión anticipada, sino más bien una casualidad en donde eran las mujeres quienes lograban concluir el proceso de reclutamiento y además tenían mayor prevalencia dentro de la institución.

Las características de este grupo se definen de acuerdo con el perfil de reclutamiento; el grado mínimo de estudios solicitado era la preparatoria para promotores de crédito, sin embargo, algunos de ellos habían concluido la licenciatura. El rango de edad era entre los 20 y 55 años. Con relación al estado civil se buscaba preferentemente personas con hijos, ya que tienden a ostentar un mayor grado de responsabilidad, especialmente las madres solteras. Por ello, el porcentaje de solteros era mínimo e incluso las personas solteras tenían gente a su cargo, como sobrinos o sus padres. La plantilla tenía en su mayoría experiencias previas en ventas y algunos contaban con experiencia dentro del sector financiero.

3.2 Fase de diagnóstico

En esta fase se presenta la descripción del problema y objeto de estudio, haciendo énfasis en la primera aproximación de diagnóstico.

Con el grupo descrito en el apartado anterior fue con quienes tuve la oportunidad de trabajar la mayor parte del tiempo, ya que el grupo que recibí a mi ingreso cambió por las razones que se explican a continuación.

En noviembre del 2017 me invitaron a participar como gerente regional dentro de Conserva. La zona que estaría a mi cargo sería la región de Puebla, que en aquel momento estaba formada por solo dos sucursales: centro y sur, con una plantilla total de 18

colaboradores, realmente era una región pequeña, ya que llevaba poco menos de dos años de su apertura.

Como especifiqué al inicio, mi formación no es financiera o comercial, por lo que ingresé a la región solo con la encomienda de mantener al equipo “controlado” mientras se decidía la estrategia a implementar, ya que la persona que había estado a cargo de la región había dejado el puesto súbitamente y las condiciones en las que se encontraba la región no eran idóneas desde el enfoque comercial y de capital humano.

El principal problema de la región era la poca estabilidad con la que contaba la plantilla: las personas que ingresaban no duraban más allá del periodo de prueba (3 meses), únicamente había una persona con un periodo de antigüedad superior al año y medio.

Dentro de las políticas de Conserva, cuando una persona termina su relación laboral se le realiza la encuesta de salida que se utiliza para identificar la razones que motivaron al colaborador. En la región de Puebla las principales razones era: a) mayor percepción económica y b) mala relación con los líderes inmediatos. Aunado a esto se perciba un mal clima laboral y esto podría ser uno de los motivos que estaba causando la alta rotación por la poca capacidad para trabajar en equipo; las personas no se sentían integradas y por lo tanto no había sentido de pertenecía a la institución, no se percibía un equipo motivado y los resultados eran la mejor evidencia de lo anterior.

Cabe recalcar que, si bien la institución se ha conformado por valores con un alto enfoque social y recalcando siempre la importancia de las personas, no siempre es fácil coincidir con personas que tengan el mismo enfoque. Por lo tanto, la institución no estaba siendo congruente con lo que predicaba, las personas encargadas de la región Puebla no estaban siendo los mejores embajadores y el equipo percibía esta situación.

Aunado a eso, los números comerciales dejaban mucho que desear, la morosidad estaba muy por encima de lo permitido y las proporciones de clientes en toda la región estaban por debajo de lo que se esperaría con el tiempo que llevaba ya en funcionamiento.

Por su parte, la calidad el servicio al cliente que forma parte de la filosofía de la institución se refiere a la rapidez de respuesta, al cumplimiento de los compromisos con las clientas y a ver en ellas a seres humanos más que números, mediante el apoyo extra que se les podría brindar. Este elemento también había sido descuidado, existían llamadas recurrentes al número de atención a clientes y poco seguimiento a las mismas.

Como en cualquier institución, también existían labores administrativas que debían ser cubiertas y estas también estaban siendo descuidadas; el desorden en el papeleo era un reflejo del desorden que había dentro de la región.

Por todo lo anterior era necesario hacer cambios, los indicadores institucionales dejaban en evidencia que era necesario cambiar la estrategia si se quería prevalecer dentro del estado de Puebla.

No era difícil concluir que los colaboradores no estaban satisfechos, ya que de ser así no existiría tanta rotación. Las constantes llamadas al *call center* dejaban manifiesto que las clientas tampoco estaban satisfechas con el servicio y por lo tanto el director comercial no estaba de acuerdo con los resultados que se estaban obteniendo, pues impactaba de manera económica a toda la institución.

Mi objetivo laboral era enfocarme en el equipo, trabajar con las personas, porque ahí estaba mi fortaleza y ahí fue donde comencé a enfocarme; no tenía idea que estos cambios contribuirían a mejorar los resultados comerciales y fue precisamente esta consecuencia colateral la que me permitió reconocer el valor de trabajar con las personas.

La opinión de los colaboradores, las clientas, la dirección comercial y las otras áreas son los grupos de interés que se utilizaron como referencia para obtención de los alcances, así como mi corporalidad. Cuando hablo de corporalidad me refiero a la forma en la que mi cuerpo se comunicaba conmigo, es decir, sensaciones corporales y emociones que me ayudaban principalmente a saber si estaba cómoda con las decisiones que toma y como me hacía sentir el ambiente a mi alrededor. Esto último era de vital importancia porque sentía que yo era la principal responsable de propiciar un clima laboral saludable no sólo para mi sino para el equipo con el que trabajaba.

Con este estudio de caso se pretende poder contestar a la pregunta de investigación: ¿Cómo un liderazgo con Desarrollo humano impacta en la motivación que beneficia los resultados comerciales, el clima laboral y en la rotación de personal?

3.3 Fase de diseño y caracterización de la intervención

En la fase del diseño se muestra el objetivo que se buscaba alcanzar y los medios por los que se buscaba alcanzar estos objetivos. En la siguiente tabla se presenta el diseño utilizado entre noviembre 2017 y diciembre 2018:

	Objetivo	Contenido educativo	Actividades	Recursos
Rotación de personal	En un año lograr que por lo menos el 70% de la plantilla	Enfoque centrado en la persona (ECP).	-Hacer entrevistas iniciales a profundidad para conocer a las	Los recursos necesarios para llevar a cabo estas actividades fueron más

cumpla el año de antigüedad.	Teoría del campo. Tendencia actualizante.	personas que ingresarían. -Realizar gestión antes las instancias correspondientes para que los salarios pagados fueran igualados a los de la zona centro del país. -Generar incentivos no económicos como: el colaborador del mes o tener un sábado libre por buenos resultados. -Crear competencia sana entre los equipos al premiar a la sucursal del mes con un diploma y un sábado de descanso. -Acompañamiento a líderes parar mejorar	inasequibles como generar espacios para llevar a cabo estas actividades o la habilidad de escucha para saber cuáles eran las necesidades del equipo. El único recurso tangibile fueron los diplomas otorgados a los equipos ganadores o al colaborador.
------------------------------------	--	---	--

		la relación con sus equipos.	
		-Promover el apoyo entre compañeros cuando alguno tenía dificultades personales o de alcance de resultados.	
Clima laboral	El objetivo era tener en un año actividades de integración de equipo y actividades de impacto social.	-Para alcanzarlo se realizaron actividades como: los días sábado se realizaban desayunos de integración donde cada chico llevaba algo para compartir.	Al igual que las actividades en pro de la disminución de la rotación, en las actividades para el mejorar el clima laboral la mayoría de los recursos utilizados eran inasequibles sin embargo se utilizó material didáctico como
		-Realizar encuentros deportivos o días de activación con alguna actividad deportiva.	
		-Grupos de encuentro para desarrollo personal y laboral.	

-Generar espacios de capacitación por parte de los integrantes de los mismos equipos, por ejemplo, si alguien tenía facilidad para promocionar se le pedía que compartiera sus conocimientos.

-Realizar actividades que les permitiera desarrollarse de manera integral por ejemplo con actividades en pro del medio ambiente tales como reforestación o actividades de impacto social como donaciones a casas hogares.

-Crear actividades

que permitieran la
integración de las
familias.

-Cuando había

proyectos que se
tenían que realizar se
buscaba la
participación de todos
para el diseño y
planeación.

-Cuando existían

problemas entre dos o
más integrantes
intervenir para
mejorar la situación.

Resultados	En un año
comerciales	lograr mejorar la productividad a un mínimo del 90%.

-Definir objetivos	Los recursos
alcanzables, relevantes y realistas.	necesarios para llevar a cabo
-Realizar actividades	estas actividades
de promoción en equipo.	son los que provee las empresas como

-Mejorar el acompañamiento por parte de los líderes a sus equipos.	folletos para la promoción y el material de trabajo correspondiente.
-Contratar personal de preferencia con experiencia en trabajo en campo, pero sin experiencia en el sector.	
-Visitas de seguimiento sin previo aviso por mi parte.	
-Promover los servicios no financieros para las señoras como las campañas de salud.	
-Realizar eventos para fidelizar a las clientas.	

Tabla 1. Diseño del plan intervención para el alcance de objetivos.

3.4 Fase de evaluación: características y plan de análisis

En esta fase se presenta el diseño de evaluación de resultados del programa y de proceso de las actividades planificadas. En la siguiente tabla se muestran las herramientas utilizadas para medir el avance y los resultados obtenidos:

	Herramientas de medición	Análisis de la medición
Rotación de personal	<p>-Se utilizó la herramienta del área de capital humano que permite mostrar la antigüedad de los colaboradores.</p> <p>-Los <i>stakeholders</i> para la parte cualitativa.</p> <p>-Entrevistas a profundidad para conocer mejor a la persona.</p>	<p>Con la herramienta del área de capital humano me ayudaba a medir el porcentaje de rotación y la antigüedad que estaban creando los colaboradores.</p> <p>Con relación a los colaboradores, los comentarios que obtenía de ellos eran a través de los distintos encuentros que</p>
Clima laboral	<p>- Utilicé los grupos de interés o <i>stakeholders</i>.</p> <p>-Al ser yo parte del equipo, mi propia percepción y corporalidad era una referencia del avance.</p>	<p>teníamos algunas veces podrían ser de manera individual y otras ocasiones durante las reuniones de equipo. Los encuentros individuales por lo regular se daban cuando era mi</p>

turno de realizar alguna supervisión de trabajo en campo a algunos de los colaboradores. Mi intención durante estas supervisiones además de revisar el trabajo que realizaban era conocer un poco más a los colaboradores y saber cómo se encontraban ellos en casa y en general cuál era su estado de ánimo. Esas pláticas podrían suceder mientras comíamos dentro de un local de comida corrida, memelas o cualquier suculenta gastronomía que nos ofreciera los alrededores de la zona por donde nos encontrábamos, otras pláticas se daban mientras íbamos en el automóvil con

destino a visitar a otro grupo de clientas y algunas otros encuentros eran solicitados por ellos mismos cuando deseaban platicar conmigo asuntos específicos en algunas ocasiones lo hacíamos vía llamada telefónica y en otras directamente en mi oficina.

Con relación a mi cuerpo, a lo largo de mi desarrollo profesional he tenido la oportunidad de aprender a escuchar a mi cuerpo, reconocerlo como sabio y entender que siempre tengo que escucharlo. Durante el tiempo que estuve como gerente regional tuve que poner en práctica todo aquello que aprendí para poder confiar en mi

sabiduría interna y saber qué era lo que me quería decir. Las principal sensación que percibía era la de comodidad o incomodidad. Los primeros días que estuve me sentía fuera de lugar e incomoda, me daban pocas ganas de llegar y el ambiente lo percibía hostil, todo lo anterior lo sentía principalmente en el pecho y en el estómago.

Cuando la situación comenzó a cambiar y el ambiente a mejorar, también cambiaron mis sensaciones y poco a poco fui tomando mayor consciencia del mismo y esto fue crucial para el desempeño de mis funciones. Cuando hablo de mi sabiduría corporal no me

refiero a que todas las decisiones que tomaban eran las más acertadas para el alcance de resultados pero si eran las que se apegaban a mis valores, a mis creencias, a quien soy como persona, por lo que eran las decisiones que me hacían sentir congruente conmigo misma.

Resultados comerciales	Herramientas pertenecientes al área como: -La gráfica de productividad ³ -Reporte del área de call center. -Reporte de auditoría interna. Y para la parte cualitativa igualmente me apoye de los stakeholders.	Con relación a las herramientas correspondientes al área se medían y analizaban de manera mensual en las reuniones de resultados para medir el avance de la productividad. Con relación a la parte cualitativa, en el caso de las clientas para poder platicar
-------------------------------	---	---

³ La productividad se obtiene de multiplicar el número de grupos que liquidaron el préstamo por cien y el resultado dividirlo entre el total de desembolsos de ese mes.

con ellas era necesario visitarlas en sus reuniones de grupo a las que iba durante mis supervisiones no programadas es decir, que el colaborador no sabía que yo asistiría ese día a la reunión de pago, cuando hacía este tipo de supervisiones procuraba llegar antes que el colaborador para poder tener tiempo a solas con las clientas que estuvieran presentes y así ellas tuvieran la confianza de platicar y si existía alguna queja sobre el servicio poder hacerlo con seguridad. Otra forma de obtener comentarios de las clientas era a través del *call center*, ya que cuando tenían alguna queja recurrían a esa

línea y ellos me contactaban a mí para proporcionarme el número de la clienta y ponerme en contacto con ella, estas llamadas eran de gran ayuda para conocer las áreas de oportunidad que se tenían con relación al servicio al cliente. Por último, en algunas otras ocasiones pude tener acercamiento a las clientas durante los eventos masivos que realizábamos para ellas como las campañas de salud o la feria Conserva.

En el caso de la dirección comercial estaba representada por quien era mi jefe inmediato, el director comercial quien era a quien tenía que presentar mis resultados. Los

momentos donde él y yo podríamos conversar era durante muestras llamadas semanales o durante las reuniones mensuales con todo el equipo comercial. En estas reuniones no sólo se presentaban los datos numéricos también se presentaban aquellas actividades de integración que se hacía con los equipos o actividades con impacto social, junto a estas presentaciones estaban los comentarios de retroalimentación de los compañeros regionales y de los demás compañeros que conformaban el área. Eran estas retroalimentaciones las que permitían saber cómo se veía el equipo y su

desempeño ante ojos externos para así identificar áreas de mejora y continuar reforzando las buenas prácticas.

Otro *stakeholder* de gran ayuda fue el área de auditoría externa ya que ellos tenían el trabajo de observar y calificar el trabajo que se estaba haciendo, estas visitas se daban de manera trimestral.

Tabla 2. Herramientas utilizadas para medir el avance y los resultados obtenidos.

Capítulo IV

Resultados

Para poder medir los resultados obtenidos en esta intervención fue necesario focalizarse en los tres aspectos que inicialmente tenían problemas:

Rotación de personal . - El primer cambio notable que sucedió en la región fue una mayor retención del personal, lo que permitió crear un equipo más fortalecido, con un mayor sentido de pertenencia. Para que esto sucediera también fue necesario que algunas personas terminaran su relación laboral, a menos de tres meses posteriores a mi ingreso dos promotores habían presentado su renuncia por la mala relación con sus líderes quienes también

renunciaron dos meses después al no poder adaptarse al nuevo estilo de liderazgo y la nueva forma de trabajar. Uno de ellos al presentar la renuncia comentó: *“acá quieren que también piense en las personas y a mi me gusta enfocarme en resultados (parafraseo)”*. Una vez que estas cuatro personas dejaron de pertenecer al equipo mejoró la cohesión de las sucursales de la región.

Para minimizar la rotación, estaba convencida de que tenía que conocer más a los integrantes de mi equipo. Por ello, el proceso se abordó desde lo particular hacia lo general bajo la premisa de conocerse primero para generar alianzas como equipo. La base era ver a la **persona** y no solo al colaborador en sí, por lo que parte del proceso de reclutamiento incluía la entrevista final conmigo, en la cual me enfocaba en conocer a la persona y no solo sus habilidades dentro del puesto. Dicha entrevista tomaba en promedio una hora para realizarse, y les hacía preguntas con relación al contexto familiar, adversidades superadas, amistades cercanas, experiencias durante su desarrollo, entre otras. Esto me ayudaba a identificar el sentido de responsabilidad, deseos de estabilidad y la necesidad del empleo.

Un momento donde pude ver reflejado el trabajo hecho fue en diciembre del 2018, cuando se realizó un evento para las clientas llamado “Feria conserva”. Lo que observé, por un lado, fue que de los integrantes del equipo el 60% estaba por cumplir un año de antigüedad; si bien el resultado estaba por debajo de lo esperado, era el reflejo de ese camino recorrido.

Este evento también me permitió ver cómo todos se habían impregnado de la filosofía de la empresa: el compromiso del equipo se vio reflejado en el número de asistentes que tuvimos en la feria, que fue también un buen momento para que las clientas manifestaran su sentir con relación al servicio que recibían.

Pero este avance también presentó muchos retos, cambiar la mentalidad de las personas fue sin duda el más grande, sobre todo la mentalidad de aquellos que tenían posiciones de mando y el concepto de que “jefe” era sinónimo de líder, pues lo habían arraigado en su forma de desenvolverse en el ámbito laboral. La principal mentalidad que tenía que cambiar era la de ver a las personas como algo similar a un objeto, al que si no me sirve lo desecho y lo sustituyo por otro; la mentalidad que yo buscaba que se apropiaran era:

- Soy responsable del equipo que elegí y soy responsable de su formación.
- Mi equipo es el reflejo del trabajo que yo estoy haciendo o dejando de hacer.
- La forma en la que un líder trate a su equipo es la forma en la que ellos tratarán a los clientes.
- Para poder enseñar a mi equipo algo primero tengo que saber hacerlo yo y esto no solo incluía los conocimientos técnicos sino también de relaciones personales.
- El desarrollo de mi persona es elemental para mi desarrollo laboral.

Lo anterior se logró en la mayoría de los casos, algunos lo asimilaron más fácilmente a otros fue necesario darles más acompañamiento y constante retroalimentación.

Hoy en día, los colaboradores con mayor antigüedad con los que cuenta la región son colaboradores que ingresaron y se formaron durante ese periodo.

Clima laboral. - El clima laboral en las empresas se mide siempre a través de cuestionarios que, si bien dan un panorama bastante cercano a la realidad, considero que no es la única forma de realizarse. Antes de poder aplicar un cuestionario sobre el clima laboral yo tenía la certeza de que ese clima había cambiado dentro del equipo de trabajo por las risas que escuchaba, las canciones que entonaban, la disminución de quejas, los vínculos de amistad

que se crearon, pero sobre todo por el cambio en los resultados comerciales. Lo anterior no hubiera sido posible si los integrantes del equipo no hubieran tenido la oportunidad de conocerse mejor entre ellos como personas.

El cambio era notorio también ante los ojos de los externos que llegaban de manera ocasional y eran conscientes que el ambiente laboral había cambiado, que la competencia agresiva se había tornado en solidaridad y trabajo en equipo.

Al mejorar el clima laboral se logró tener un equipo más participativo durante las actividades de integración, pero también al momento de las retroalimentaciones de los resultados, el equipo se sentía en mayor confianza para expresar sus puntos de vista sin miedo a las represalias.

Una de las actividades que realizamos fue participar en la reforestación de una zona cerca a Valsequillo; otra fue realizar un bazar con cosas que teníamos en casa y ya no necesitábamos, esto con el objetivo de recaudar fondos para nuestras actividades sociales, como participar en un desfile el día del niño en la zona de Chachapa, donde regalamos dulces y juguetes.

Para lograr este cambio me enfoqué en el trabajo en conjunto, es decir, todos éramos responsables del resultado, y para que esto fuera posible tuve que reconocer mis limitaciones y resaltar las fortalezas de mi equipo, haciéndoles saber que los expertos eran ellos. Esto permitió mejorar la confianza en ellos mismos, el acercamiento entre todos y la aceptación de hacer las cosas diferentes.

Sin embargo, cuando el líder empezaba a ver a los colaboradores desde una forma más integral, también traía otros retos consigo como encontrar el equilibrio persona-trabajo, es decir, evitar que el equipo encontrara en esta nueva gestión razones para no hacer su trabajo usando como justificante alguna razón personal; el verdadero reto fue encontrar el

punto medio. Para contrarrestarlo fue necesario hacer normas más claras, ayudar a los líderes en su gestión, esclarecer sanciones en caso de incumplimiento y manejar la filosofía de “puerta abierta” que los invitaba a tener la confianza de acercarse a mí o cualquiera de sus líderes para platicar y llegar a acuerdos de manera oportuna.

Resultados comerciales. - Al inicio de la gestión, los resultados comerciales eran los más alarmantes, pero a medida que la situación dentro del equipo fue cambiando también los resultados operativos, y no solo desde el punto de vista numérico, también desde el punto de vista de servicio el servicio mejoró notablemente y disminuyeron las llamadas al call center.

AÑO	Incidencias	Quejas	Información	Sugerencias
2017	127	8	118	1
2018	97	3	94	0
2019	68	10	58	0

La tabla 3. incidencias de call center y el cambio que se presentó en comparación con el año inicial.

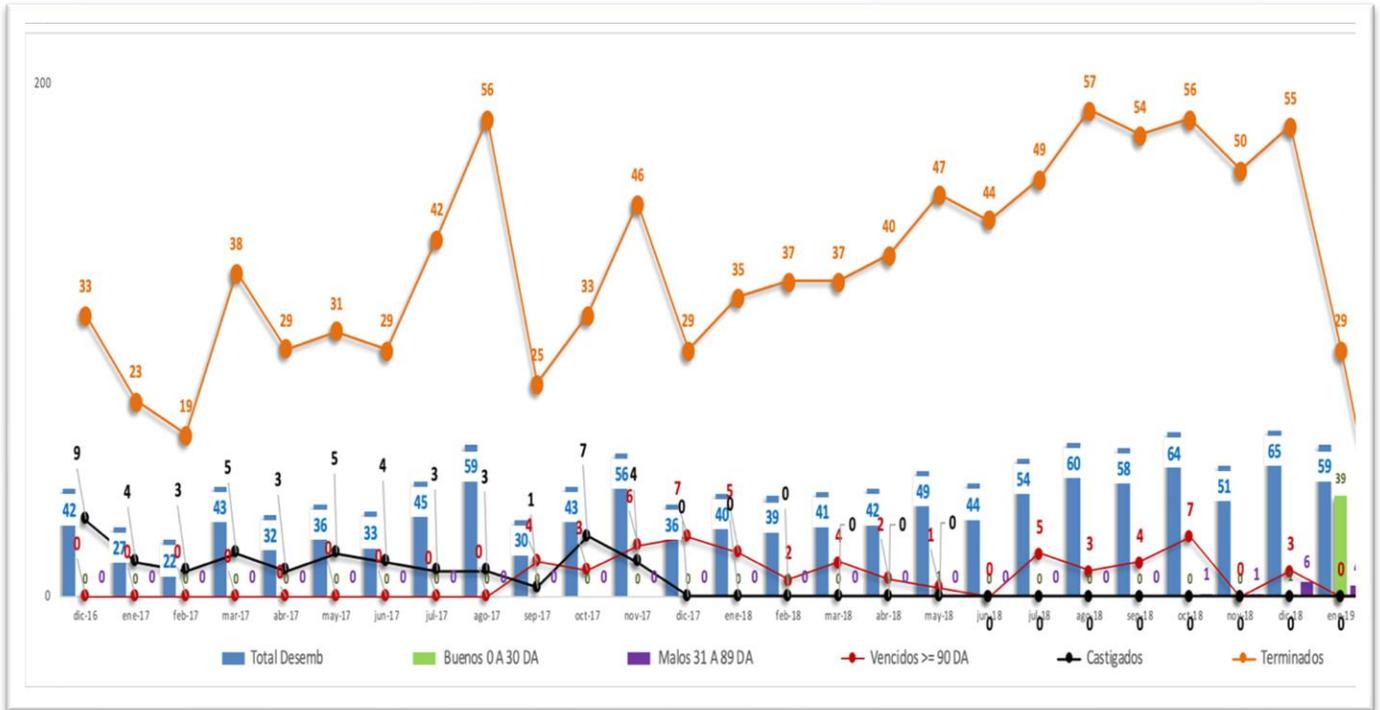


Figura 4. Número de créditos liquidados .

La figura 4 muestra los resultados operativos desde el diciembre del 2016 hasta enero 2019, si bien el período de mi gestión fue de noviembre 2017 a noviembre 2018, el resto de los meses nos permite comparar el avance.

La barra azul refleja el total de desembolsos otorgados, mientras que la línea naranja nos muestra cuántos de esos desembolsos se pagaron en tiempo y forma, es decir cuántos de ellos fueron liquidados, por lo que nos permite medir la productividad y el control de la morosidad.

La línea roja nos muestra aquellos grupos que superaron los 90 días de atraso en los pagos, por lo que se les considera créditos vencidos, mientras que la línea negra muestra los créditos que fueron castigados, es decir, que la empresa absorbe la deuda y elimina a los grupos del sistema.

Periodo	Total de desembolsos	Porcentaje de productividad
Diciembre 2016	42	78%
Diciembre 2017	36	80%
Marzo 2018	41	90%
Junio 2018	44	100%
Septiembre 2018	58	93%
Noviembre 2018	51	98%
Diciembre 2018	65	84%

Tabla 5. porcentaje de productividad

La tabla 5 muestra los mismos datos de la gráfica en una forma sintetizada que permite observar el incremento de los desembolsos como la mejora de la productividad. La figura 4 y la tabla 5, reflejan la parte cuantitativa de los resultados alcanzados, en donde se puede ver una notoria mejoría.

Por su parte, los colaboradores constantemente mencionaban que se sentían muy agradecidos con las empresas, porque se sentían valorados y eso los ayudaba a hacer mejor su trabajo. Sabían que las cosas habían cambiado, y que si ahora la exigencia era mayor también las recompensas lo eran, se sentían orgullosos del trabajo que se estaba haciendo y de la evidente mejora en el alcance de las metas comerciales.

Los comentarios de las clientas eran sobre el servicio que recibían por parte de los promotores de crédito, ya que al estar mejor capacitados podían apoyarlas mejor, además de que el compromiso del equipo permitió llevarles el servicio de campañas de salud. También

agradecían que ahora el colaborador que les daba el servicio fuera el mismo, y no como en pasadas ocasiones que frecuentemente era alguien diferente debido a la alta tasa de rotación.

El director comercial frecuentemente me animaba a seguir en la posición de gerente comercial, ya que la mejoría era notoria al grado de que cuando propuse abrir una sucursal en Cholula la idea fue aprobada. Hoy en día la sucursal sigue en operaciones.

Los comentarios de los compañeros de otras áreas me indicaban que enfocarse en el desarrollo integral de la persona era un método que impactaba positivamente en el equipo y los demás lo notaban. Los comentarios partían de cosas tan elementales como el aspecto físico de la oficina hasta la disposición del equipo para adaptarse a los cambios.

Por último, sabía que lo que estaba haciendo estaba funcionando, porque mi cuerpo también me lo decía. Del desarrollo humano aprendí a escuchar no solo a mi mente sino también a mi cuerpo. Por un lado, la parte emocional se refleja en nuestra sensación corporal y yo no sólo me sentía cómoda del puesto en que estaba sino también de hablar frente al equipo, me sentía relajada y me sentía en un espacio seguro y libre de ser quien era yo y esa cercanía la sentía recíproca ya que el equipo tenía la confianza para expresar sus desacuerdos y esto facilitaba que hubiera mayor disposición para generar estrategias e incluso organizar actividades recreativas como parte de las actividades de integración.

A nivel individual, cuando platicaba sobre temas personales con algún integrante del equipo, en la mayoría de los casos logre empatizar también a nivel corporal que se traducía en compartir las incomodidades físicas que el otro estaba sintiendo en ese momento y lograr ese nivel de empatía mejora mucho la relación de ambos y ayuda a sanar al otro.

Por supuesto que al igual que muchos, cuando mis niveles de estrés superaban los niveles saludables comenzaba a tener diferentes molestias físicas como falta de sueño, dolor

de espalda, colitis nerviosa, entre otras; esto era sin duda una forma en la que mi cuerpo me estaba pidiendo bajar el ritmo.

Hasta el día de hoy tengo la seguridad que la comodidad que sentía venía de la congruencia de mis acciones con mis palabras y mi forma de pensar.

Capítulo V

Conclusiones

Para concluir este estudio de caso comenzaré por responder cuál fue el beneficio en los resultados comerciales, el clima laboral y en la rotación de personal a partir de ejercer un liderazgo con desarrollo humano. Considero que el principal beneficio es incrementar la motivación que refleje en un mejor resultado y alcance de metas. Trabajar de manera integral con las personas permite también aliar los objetivos de las personas con los de la empresa.

Sin duda alguna, mis conocimientos en Desarrollo Humano fueron clave, pero creo que esto no hubiera sido posible sin la apertura de la propia empresa y cómo mi metodología se empalmó con la visión de esta. Aceptar este reto significó para mí uno de los desafíos más grandes con los que he tenido que lidiar en mi vida personal, pero especialmente en mi vida laboral. El plan contemplaba estar sólo unos meses a cargo, pero aquella encomienda se transformó en un año lleno de experiencias y aprendizajes.

Cuando la aventura comenzó yo estaba por culminar mi maestría en Desarrollo Humano y no podía encontrar forma alguna en la que encajara lo que había aprendido y lo que estaba por vivir. No podría haber estado más equivocada, porque fue gracias a esos aprendizajes que logré desempeñar el puesto como gerente regional de manera satisfactoria.

Los dos años que duró la maestría en Desarrollo Humano aprendí mucho de mí, pero sobre todo aprendí cómo relacionarme de manera más saludable con las personas y cómo ser

un agente facilitador para aquellas que buscan un crecimiento propio. Mientras estudiaba, poco sabía de lo mucho que estos conocimientos me ayudarían a desarrollar un equipo y a generar cambios positivos en los resultados operativos. Por lo que el mejor aprendizaje fue descubrir que las habilidades sociales y de desarrollo son una gran base para generar un liderazgo humanista, para ser un líder que vea a las personas de manera integral.

El aprendizaje más enriquecedor que obtuve de esta experiencia fue el reconocer que en cualquier relación humana la empatía debe fungir como un pilar importante. En este caso en particular, pude percatarme que a medida que mi empatía crecía con los integrantes del equipo también crecía su compromiso con su trabajo, con el equipo y con los resultados. Aunado a esto, la empatía permitió que se generara la misma respuesta por parte del equipo, no sólo hacía mí sino también hacía los demás integrantes.

Al día de hoy que he estudiado la literatura y he vivido la experiencia de ser líder me es más fácil colocarme en alguna de las siguientes categorías o tipos de liderazgo. Sin duda me identifiqué dentro del liderazgo transformacional, afiliativo y humanista, que aunque no pertenecen a la misma clasificación son bastantes similares.

Del transformacional me quedo con el deseo de buscar la trascendencia de mis colaboradores, constantemente en las reuniones regionales les decía que vieran en este trabajo una oportunidad de trascender a través de la vida de los demás al generar un cambio positivos en ellas, que el crédito que otorgábamos era el medio y el fin era ayudar a que nuestras clientas mejorarán su calidad de vida.

Del enfoque humanista, me identifiqué con la capacidad de reconocermé como persona antes que cualquier otro rol y esto me permitía entender lo mismo en mis colaboradores, ver las cosas desde esta visión hace más fácil generar empatía y entender que las personas estamos integradas por diferentes áreas y por lo tanto vivimos diferentes roles los cuales

siempre están relacionados. Por último sin duda fui una líder afiliativa porque para mí era importante agradecerle a mi equipo que sintiera mi cariño y que pudieran ver en mí una amiga.

Mi estilo de liderazgo me ayudó a desarrollar mi equipo y generar un buen clima laboral lo que ayudó al alcance de resultados, sin embargo cuando fue necesario elaborar más estrategias fue entonces cuando comprendí que un liderazgo tiene que ser integral y que ahí estaban mis áreas de oportunidad a desarrollar y mejorar.

En este proceso me llevé mucho aprendizaje, no solamente en el área laboral, también en los aspectos personales, que puedo resumir en los siguientes puntos:

- Los beneficios de un liderazgo con enfoque en Desarrollo Humano se ven reflejados directamente en el desempeño de los colaboradores, un impacto positivo en la productividad y los resultados.
- Las personas son el capital más importante de cualquier empresa.
- Las personas jugamos diferentes roles a lo largo de nuestras vidas y es imposible que uno no afecte al otro, la armonía entre todas nuestras áreas nos permite un mejor funcionamiento.
- El principio básico de cualquier relación humana es la empatía: *“trata a los demás como te gustaría ser tratado”*, especialmente en situaciones de poder, como estar a cargo de un equipo.
- El liderazgo de cada persona se ve reflejado en la forma en la que su equipo trata a los clientes, sean internos o externos.
- La remuneración no económica genera un valor agregado en el bienestar de las personas. La parte económica es sin duda la parte más importante, pero si esta no se

complementa con otra clase de retribuciones puede no ser suficiente para mantener la motivación y compromiso a niveles óptimos.

- La rotación no es la enfermedad sino el síntoma de un pobre liderazgo.

El enfoque centrado en la persona, como se vio en el apartado de marco teórico, no es exclusivo de la relación terapeuta-cliente, es una técnica que puede ser usada en cualquier relación personal y que mejorará significativamente la interacción entre ambas partes. En mi caso, me ayudó a mejorar la comunicación con mi equipo de trabajo, lo que me permitió generar mejores estrategias, además de entender mejor la realidad de mi equipo y explotar mejor sus habilidades.

Con relación a aquellas personas que ya estaban laborando cuando ingresé, lo que busque fue acercarme a ellos para conocerlos mejor, por lo que fue necesario poner en práctica la escucha activa. En ese momento tuve que reconocer que, si bien oía las conversaciones, no siempre practicaba la escucha activa.

Practicar la *escucha activa* implicaba escuchar más allá de la voz, requería de mi atención para escuchar la corporalidad, los tonos de voz, aquellas palabras o frases que denotaban más durante las conversaciones; la escucha activa era y es para mí estar entregada a esa conversación para poder identificar y entender los cambios de matices. Es importante recordar que en una conversación solo el 20% del mensaje se envía a través del lenguaje verbal y el otro 80% es emitido a través del lenguaje no verbal, por lo que al no poner en práctica la escucha activa podemos perder hasta el 80% del mensaje.

Algo que me permitía la escucha activa era poder regresarles preguntas a manera de espejo, es decir, antes de decir lo que yo opinaba les planteaba preguntas con la información que ellos me compartían con la intención de que fueran ellos mismos quienes encontraran las soluciones a sus interrogantes. Esto también es parte de los principios del ECP. Lo anterior

fue de gran utilidad para conocer al equipo y generar confianza, y fue el principio que permitió una mejor dinámica laboral.

Por otro lado, partiendo de la *teoría de campo*, es importante recordar que la conducta de las personas se produce por la interacción entre los individuos y su entorno, esto quiere decir que la conducta de las personas dependerá también del entorno en el que se encuentren. Por lo tanto, parte de mi gestión era entender y comprender los diferentes roles que jugaban las personas en su vida, el rol de padres, hijos, tíos, hermanos, sobrinos, padres, etc.; pero sobre todo comprender que muchas veces esos roles se juegan el mismo día y a veces al mismo tiempo, por lo que debía ser fácil entender que uno impactaba al otro y que el bienestar de las personas se debe buscar de manera integral.

Durante la gestión también fue de gran ayuda el conocimiento que tenía sobre los *grupos de encuentro*; la teoría y la experiencia práctica que obtuve me permitió adecuarlo a nuestras necesidades de equipo para generar espacios de aprendizaje y retroalimentación.

Por último, algo que me ayudó para poder liderar este equipo fue reconocermelo a mí como persona desde mi vulnerabilidad, aceptando mis capacidades, pero principalmente mis limitaciones, para de esta forma poder confiar en mi equipo. Mi primer día como gerente regional les dije: *“los expertos son ustedes, yo vengo a aprender de ustedes mientras juntos aprendemos a trabajar en equipo”*.

El liderazgo siempre ha sido cuestionado sobre si es una cualidad nata o es una habilidad aprendida, desde mi experiencia creo que es una combinación de las dos: si bien hay personas que desde niños denotan sus cualidades de liderazgo, también se puede aprender cuando se tiene el deseo de hacerlo. Puedo decir que ayudé a formar líderes dentro de mi equipo al ser ejemplo y al compartir herramientas para poner en práctica.

El desarrollo humano tiene un gran campo de acción dentro de las empresas, el objetivo debe ser alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de las personas, esta fusión permitirá generar mayor compromiso y especialmente mayor sentido al trabajo que las personas realicen. Buscar el desarrollo profesional y personal de los integrantes de un equipo de trabajo es la mejor inversión que puede hacer una empresa por su capital humano.

Por eso es importante la integración de los individuos reconociendo que ellos son sus principales líderes, poseedores de experiencia y conocimientos; esto sin duda puede ayudar a cualquier organización a que sus colaboradores se muestren más receptivos y dispuestos a explotar su creatividad para la resolución de conflictos y realización de tareas, y con esto generar una autoridad y responsabilidad compartida, es decir, desarrollar un grupo desde lo más elemental: el individuo, la persona, el ser humano.

Considero que el desarrollo de este trabajo aporta a la investigación de la aplicación del desarrollo humano en el área organizacional y suma a las investigaciones de las nuevas corrientes de liderazgo que buscan destacar la importancia de las personas y de sus emociones. El camino que queda por recorrer es largo sin embargo confío en que el trabajo en conjunto logrará mejorar la cultura del trabajo, la forma en la que se percibe el liderazgo y sobretodo la importancia de distinguir entre “vivir para trabajar” y “trabajar para vivir” porque de esa diferencia depende en mucho la calidad de vida de una persona. Mi compromiso social es seguir contagiando empresas para que desarrollen liderazgos humanistas que colaboren en la formación de mejores seres humanos y con ello personas más felices que harán de este mundo un lugar mejor.

Bibliografía

- Alvarez Dolores. (2020). *Rotación de personal ¿Qué es y cómo combatirla?*. Plaza y Valdez.
- Avenecer Yeiny. (2015). Liderazgo y motivación. marzo 09 2021, de Universidad Rafael Landívar Sitio web: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Bateman Milford. (2013). *La Era de las Microfinanzas: Destruyendo las economías desde abajo*. Análisis, 15, 1-64.
- Castillo H & Cabrera V. (2013). Trabajo de investigación: Efectos del liderazgo y la motivación. Universidad Nacional de Cuyo.
- Contreras F & Barbosa D. (mayo 2013). Liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista virtual Universidad católica del norte, 39, 152-164.
- Cortés Mejía Alejandra. (2004). “Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo”. en Revista de ciencias sociales, IV, núm. 106, 203-214.
- Conserva. (2015). Nuestra filosofía. 10/enero/2020, de Conserva Sitio web: <http://www.conserva.org.mx/historia.htm>
- Cuadra Alejandro & Veloso Constanza. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. 09 de marzo, de Revista universum Sitio web: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200004
- Dichter, (2007). *Una segunda mirada a las microfinanzas: La secuencia del crecimiento y crédito en la historia económica* http://movil.elcato.org/pdf_files/ens-2007-03-27.pdf

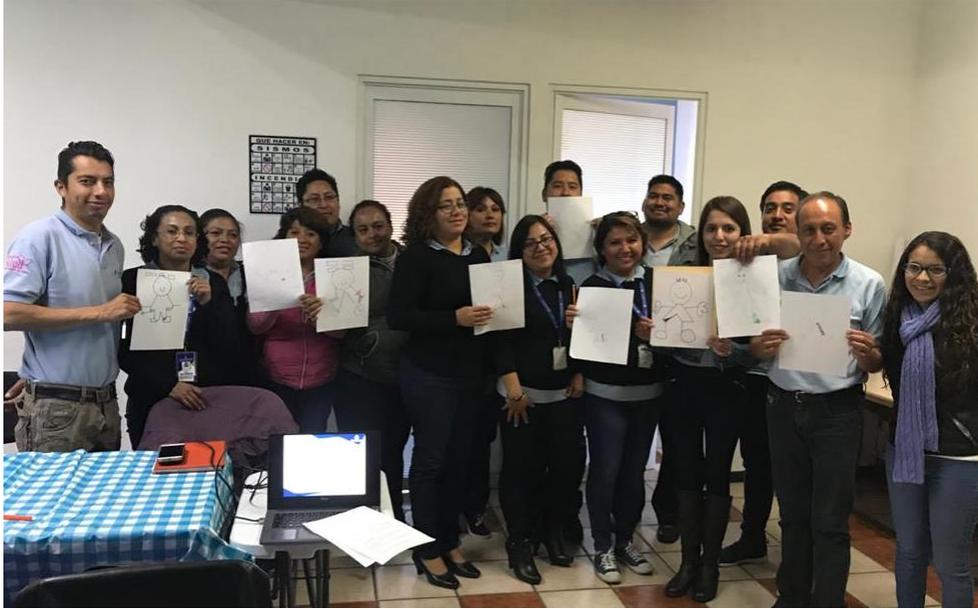
- Forbes staff (2020). “Sólo 11% de las empresas dieron capacitación a empleados en 2019: OCCMundial” 26 de febrero 2021, de Forbes México Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/solo-11-de-las-empresas-dieron-capacitacion-a-empleados-en-2019-occmundial/>
- González, Ana María (1995). *De la sombra a la luz: desarrollo humano transpersonal*. México: Editorial Ju.
- Goleman D, Boyatzis & MacKee. (2001). *El líder resonante crea más*. España: Penguin, Random House
- Godoy R & Bresó E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. *elsevier*, 29, 59-64.
- Herrera E. (2018). “Compañías invierten 30% de su presupuesto en capacitación”. 25 de febrero 2021, de El financiero Sitio web: <https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/companias-invierten-30-de-su-presupuesto-en-capacitacion>
- Imoda, Franco. (2005). *Desarrollo humano: psicología y misterio*. Argentina: Universidad Católica de Salta.
- Incomex. (2019). “Solo el 44% de las empresas en México invierte en capacitación laboral”. 26 de febrero 2021, de Incomex Sitio web: <https://incomex.org.mx/index.php/2019/04/01/solo-el-44-de-las-empresas-en-mexico-invierte-en-capacitacion-laboral/>
- Reyes Iturbide Jorge. (17 de julio 2017). “La importancia de los grupos de interés”. 24 de junio 2020, en El economista. Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-importancia-de-los-grupos-de-interes-en-la-RSE-20170718-0005.html>

- Landolfi, Hugo (2008). etimología de la palabra “líder”. 20 de julio 2020, en Desarrollo Humano Autoconocimiento, sentimientos, humanismo. Sitio web: <https://rioja.wordpress.com/2008/08/04/etimologia-de-la-palabra-lider/>
- Lafarga Juan. (2016). *Desarrollo humano: crecimiento personal*. México: Trillas.
- Maslow Abraham. (1998). *El management según Maslow*. Barcelona: Paidós.
- Moreno, C. (s.f.), “Liderazgo humanista y acción directiva”, recuperado de <http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/X/Morno.pdf> el 10 de agosto 2020.
- Nader M & Castro A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass. Univ. Psychol. Bogotá, 6, 689-698.
- Rogers, Carl. (1981). *El proceso de convertirse en persona*, Barcelona: Paidós.
- Rogers Carl (2017). *El camino del ser*. Barcelona: Editorial Kairos.
- Rodríguez Garcés, Catalina. (2008). “Impacto de las microfinanzas” en Revista Ciencias Estratégicas. Vol 16 – No 20.p.281-298. Medellín-Colombia. Jul-Dic de 2008.
- Shostrom, L, Lafarga J, Gómez J. (1986). *Desarrollo del potencial humano*. México: Trillas.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2019). “Norma Oficial Mexicana, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención” recuperado de: <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion> el 28 de febrero 2021,
- Pico Ivan. (2020). “Teoría del campo de Lewin: modelo del cambio organizacional”. 30/07/2020, recuperado de Psicopico Sitio web: <https://psicopico.com/teoria-del-campo-de-lewin-modelo-de-cambio-organizacional/>

Villegas, M. (1986). Departamento de Psicología. Bñica Facultat de Psicologia Avgda. Chile
s/n 08028 Barcelona.

Yontef, M. Gary. (2018). *Proceso de dialogo en psicoterapia gestáltica*. España: Cuatro
vientos.

Anexos



Actividades de integración.



Actividades de impacto social.



Actividades deportivas.



Actividades de desarrollo personal.



Actividades deportivas.



Capacitaciones.



Acompañamiento en promociones.



Capacitación y supervisión.



Capitaciones.



Reconocimientos.