

Liderazgo centrado en la persona en una empresa de economía social y solidaria (YOMOL A´TEL)

Rojas Pérez, Dulce Nallely

2023

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/6059>

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

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto

Presidencial del 3 abril 1981



Liderazgo centrado en la persona en una empresa de economía social y solidaria (YOMOL A´TEL)

TESIS que para obtener el grado de
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO

Presenta

Dulce Nallely Rojas Pérez

Directora de tesis

Dra. Ericka Ileana Escalante Izeta

San Andrés Cholula, Puebla.

2023

ÍNDICE

CONTENIDO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
JUSTIFICACIÓN	3
OBJETIVOS	4
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	5
MARCO TEÓRICO.....	7
Investigaciones de liderazgo con enfoque centrado en las personas aplicado en organizaciones.	9
Tipos de liderazgo	12
Efectos del liderazgo	15
Liderazgo Humanista.....	16
TIPO DE ESTUDIO	18
Método cuantitativo	19
Método Cualitativo	37
Reflexiones sobre la indagación del diagnóstico	41
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	44
Marco/Modelo Lógico.....	50
Resultados generales de la intervención	60
REFERENCIAS/BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS	71

RESUMEN

En la actualidad las organizaciones se encuentran enfocadas en generar dentro de sus equipos de trabajo, liderazgos con impacto positivo, no solo para lograr objetivos económicos, ser más eficientes y eficaces en sus procesos o generar mayores utilidades, sino que también buscan generar espacios en donde cada área o cada colaborador se encuentre en un entorno de trabajo más humanizado con los líderes que se involucren con los colaboradores como personas y no sean vistos como empleados que solo llevan a cabo tareas que deben cumplir.

El liderazgo en una organización es imprescindible porque es lo que define en gran medida, el correcto rumbo de esta. Como el capitán del barco es el que dirige a toda la tripulación, o el director de orquesta, el papel del líder es fundamental en la empresa; pensar en un tipo de liderazgo con enfoque centrado en la persona es como pensarlo con la siguiente analogía, el líder es “como un padre de familia” que los orienta, que deja que hagan las cosas por si mismos, les permite que sean libres, les da la posibilidad de que aprendan de sus errores y crezcan como personas, los ve con posibilidades de crecimiento profesional e inculca en ellos valores, es empático, es congruente no solo con ellos si no con él mismo. En este proyecto se propone incentivar en Yomol A´tel este tipo de liderazgo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes del problema

Actualmente los líderes de la empresa de Yomol A'tel no tienen claridad respecto al tipo de liderazgo que deben desarrollar, y tampoco cuentan con una estrategia clara de cómo formar líderes que respondan al desarrollo de potenciales en los colaboradores. Es por ello por lo que esta investigación realizará una explotación de conformar conjuntamente su concepto de líder y liderazgo así mismo se evaluará el nivel de las actitudes facilitadoras del crecimiento en los líderes de la organización, enfoque centrado en la persona (empatía, congruencia y consideración positiva incondicional); para los colaboradores. Dicha investigación nos permitirá explorar si es que actualmente se tiene alguna estrategia o se puede crear una estrategia para que estos liderazgos claves sean formadores de líderes mediante el hacer (congruencia y convicción).

Causas del problema

En Yomol A'tel no se cuenta con la claridad del concepto de líder o liderazgo por lo que dentro de todas las empresas que lo conforman se trabaja como cada líder considera, pero no se tiene establecido un mismo esquema de formación o de liderazgo. Se encuentra también con que no existe un área que dé seguimiento a los gerentes o, líderes de la organización, no se tiene ningún tipo de capacitación con respecto al tema de liderazgo con enfoque centrado en la persona, se comparten los valores de la empresa y si se desea emplearlos, pero no hay claridad de cómo hacerlo.

Guiar siempre a un equipo de trabajo en operación es complicado, no se ha detectado la forma correcta de cómo poder implementar algún curso, taller o esquema de trabajo que

permita potencializar a los perfiles de liderazgo dentro de la organización sin descuidar la parte operativa.

Consecuencias del problema

Los líderes muchas veces solo se enfocan a ser productivos operativamente y cumplir con las tareas, metas y objetivos establecidos; pero no se da prioridad a su equipo de trabajo, muchas veces el equipo está desgastado necesita ser escuchado, incluso por algunas de estas razones se da la rotación de personal porque se olvida incluso preguntar al otro ¿cómo se siente?, ¿cómo esta?

Una de las consecuencias es que cada líder camina como se lo va marcando el tiempo y la operación, pero no sabe cuál debería de ser la guía para potencializar a sus equipos de trabajo y colaboradores. No se logra transmitir en los líderes que Yomol A'tel no es un proyecto común, sino más bien es un proyecto compartido donde todos buscan ser protagonistas de un proyecto que está en construcción, no se logra transmitir confianza, seguridad, apertura, a los integrantes incluso no se sabe que se está realizando un buen esquema de liderazgo y que este mismo pueda replicarlo.

Definición del problema:

Los líderes de la empresa de Yomol A'tel no tienen claridad respecto al tipo de liderazgo que deben desarrollar, y no hay una estrategia clara de cómo formar líderes que respondan al desarrollo de potenciales en los colaboradores.

JUSTIFICACIÓN

Se espera que esta investigación genere beneficios en la empresa Yomol A'tel, en términos de favorecer espacios operativos, eficientes y eficaces, pero, sobre todo, sanos y humanizados.

Generar liderazgo centrado en la persona es importante para el desarrollo humano, tanto de los líderes, como de los colaboradores. En los líderes, el beneficio en desarrollo humano es promover su máximo potencial, llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses, ser una persona en funcionamiento pleno; que pueda lograr su autorrealización. Como lo menciona Abraham Maslow las personas que se autorrealizan pueden mejorar su desempeño logrando así generar fuentes de empleo y empresas que contribuyan al desarrollo de su comunidad (Maslow, 2005).

Por su parte, en los colaboradores el beneficio en desarrollo humano será que cada uno de ellos pueda ser mirado como un ser con potencialidades, sin juicios, que está en constante movimiento, en constante cambio; con la capacidad de aportar habilidades, crecimiento, fortalezas y creatividad a la organización. El beneficio para ellos será el contar con las condiciones favorables en la organización para su desarrollo, apostando a que cada uno obtenga la posibilidad de crecer y evolucionar; en el ámbito profesional y adherido a ello al ámbito personal. Colocar a la persona antes que, al capital, donde se dignifique el trabajo de cada uno de ellos, tomando en cuenta el bien común, la colaboración y la participación de todos. Para generar un cambio en la sociedad es necesaria la autorrealización, la mejora personal, disciplina y esfuerzo en el desarrollo de las propias aptitudes y capacidades para el desarrollo de su propio talento (Maslow, 2005).

Pregunta: ¿Cuál es la definición de liderazgo en Yomol A´tel? ¿Cómo generar en Yomol A´tel liderazgo con enfoque centrado en la persona para facilitar el desarrollo de potencialidades de los colaboradores? ¿Cómo lograr que los líderes en Yomol A´tel sean formadores de líderes a través de congruencia y convicción?

OBJETIVOS

1. Construcción conjunta del concepto líder en Yomol A´tel.
2. Evaluar el nivel de las actitudes facilitadoras del crecimiento, enfoque centrado en la persona (empatía, congruencia y consideración positiva incondicional) en los líderes y medir el clima organizacional en los colaboradores de Yomol A´tel. Midiendo las variables: Empatía, aceptación incondicional, la Congruencia Positiva y Consideración. (ECP)
3. Generar en Yomol A´tel una estrategia de liderazgo con enfoque centrado en la persona, aplicando las tres actitudes rogerianas (empatía, congruencia, consideración positiva incondicional) que respondan al desarrollo de potencialidades en los colaboradores.
4. Identificar si los líderes en Yomol A´tel son formadores de líderes.

Hipótesis

Si los líderes de la empresa Yomol A´tel tienen claridad respecto al tipo de liderazgo que deben fomentar; y en conjunto desarrollan habilidades como la empatía, congruencia y consideración positiva incondicional podrán facilitar el desarrollo de potencialidades de los colaboradores y formar una estrategia para ser líderes formadores de líderes.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Yomol A'tel. Yomol A'tel inicia en la Selva Norte de Chiapas con un grupo de empresas de economía solidaria formado por familias indígenas tzeltales y colaboradores que en conjunto trabajan por la justicia social y la defensa de su territorio. Es a través de la apropiación organizada de procesos de valor agregado de sus productos y bajo la cosmovisión tzeltal del lequil cuxlejalil (el buen vivir) que se busca maximizar el beneficio social a través de la sostenibilidad y rentabilidad de las cadenas de valor.

La economía social: “El conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, y destinan los excedentes del ejercicio al crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a la comunidad” (Charte,1980)

La economía solidaria o economía social: es un enfoque para el desarrollo de actividades productivas basado en el bien común. Igualmente, busca la equidad y el equilibrio con el medio ambiente. La economía solidaria sigue principios como la autonomía, igualdad, responsabilidad social corporativa, transparencia y vida comunitaria. (Guillermo Westreicher, 2018).

“**La Economía Solidaria** considera al género humano, en tanto que individuos, pero también en tanto que seres sociales, no sólo como creadores y productores de riqueza económica, sino también como co-propietarios de la riqueza material, co-usuarios de los recursos naturales y co-responsables de la conservación de la naturaleza. El sistema dominante lleva a la concentración de la riqueza en unas pocas manos y a la privación de derechos para la mayoría. La Economía Solidaria lucha por producir y repartir suficiente

riqueza material para todos de manera que sea posible generar condiciones sostenibles de desarrollo autogestionado para todas y cada una de las personas, de las sociedades y del propio planeta” (Marcos Arruda, 2005).

Colaborador: Un colaborador es una persona que realiza un aporte personal de manera voluntaria donde no existe relación de subordinación o dependencia respecto de otra persona o sea un colaborador no se encuentra obligado a colaborar y no reconoce jefatura superior (Jorge Córdova, 2020).

Liderazgo: El liderazgo, como se ha dicho anteriormente, es la capacidad de una persona, el líder, de influir en otras o en grupos para dirigirlos hacia la consecución de objetivos mediante el aprovechamiento de sus mejores habilidades. (Curina, Cucchi, Carla, Maurizio Grassi, 2016).

Liderazgo Humanista: Consiste en que el líder apueste por las personas, crea en ellas, las mire en positivo y promueva sus capacidades. (Bermejo, J. C. 2012)

La empatía: La empatía permite al líder “ponerse en los zapatos del otro” y sentir qué se siente ser esa persona. Permite una comprensión desde dentro de los significados de la persona con la que tratamos de relacionarnos (Rogers, 1961).

Congruencia: El líder es auténtico, es libre y profundamente él mismo, y no presenta “máscaras” o “fachadas”. Ser congruente es ser sincero, verdadero, transparente, es ser uno mismo independientemente de la reacción de los demás hacia nosotros (Rogers, 1961)

Consideración Positiva Incondicional: Es una disposición para aceptar a la persona como es, sin juzgarla ni evaluarla. Es un interés no posesivo por la persona, un deseo de contribuir

a la realización de su proyecto de vida (te aprecio por lo que eres, no por lo que yo quisiera que fueras) (Rogers, 1961).

MARCO TEÓRICO

Liderazgo con Empatía, congruencia, consideración Positiva Incondicional

El Enfoque Centrado en la Persona, se basa en la obra de Carl Rogers (Rogers, 1951). Él mostró un continuo empeño en el camino de la libertad y de la liberación de las fuerzas del ser humano como motor de la actualización de sus potencialidades a partir de ciertas actitudes como son: la empatía, congruencia y consideración positiva incondicional. En la actualidad, no se tiene un manual de cómo debería o podría ser un líder con estas tres actitudes Rogerianas. En consecuencia, el presente trabajo se apoya en distintos puntos de vista encaminados a desarrollar un liderazgo con este enfoque.

La empatía consiste en decidir, comunicar y que el otro perciba que es comprendido desde su marco de referencia como le aparece en ese momento; lo que cree, valora, considera y se identifica (Rogers, 1961). Para otros autores como Bourret, “la empatía es un aspecto que adquiere cada vez mayor importancia en el ámbito laboral: es esencial para un buen empresario saber mostrarse empático” (Bourret, 2012, p.43). A sí mismo, Alain Kerjean, en su libro sobre *management*, explica que “la facultad de la empatía debe enseñarse y pueden desarrollarla incluso los más introvertidos, y que constituye una importante herramienta estratégica de gestión” (Alain, 2012).

Rogers (1961) aborda la aceptación incondicional como un cálido respeto hacia el otro, como individuo valioso independientemente de su condición, conducta o sentimientos. Implica la aceptación del otro como persona distinta con creencias, actitudes y sentimientos que manifiesta como su realidad (Rogers, 1961). Con base en esta definición de Rogers, se

propone para este trabajo que la aceptación incondicional, en el área del liderazgo, podría definirse como la capacidad de aceptar sin condiciones a la persona o colaborador que tenemos al lado; con todo su pasado, su presente y su futuro, sin reservas y sin juicios de valor. Esta actitud puede tener especial relevancia, en el sentido de entender la aceptación incondicional como visión positiva del otro; creer en el otro; poder mirarlo de forma más humana, siendo capaces de ver las potencialidades, los recursos que posee y que a veces están muy ocultos; todo esto con una finalidad de promover sus potencialidades dentro de la organización. Si no existe esta aceptación positiva, esta confianza en el otro, difícilmente podremos iniciar un proceso en el que él mismo empiece a confiar en sus posibilidades de cambio.

La congruencia, por su parte, tiene lugar cuando poniendo atención a las sensaciones que son experimentadas en el organismo, se puede identificar los sentimientos que surgen durante la interacción con el otro y además se expresa con toda honestidad a través de palabras y conductas (Rogers, 1961). Esta actitud denominada autenticidad, coherencia o congruencia es también la actitud de ser sí mismo; implica presentarnos en la relación con el otro; que en este caso será con nuestros colaboradores siendo como uno realmente es; sin interferencias entre ser mi yo auténtico y mi yo que me gustaría ser. La congruencia; quiere decir que cuando lo que experimento en un momento dado está presente en mi conciencia, también lo está en mi comunicación, entonces los tres niveles coinciden, es decir, son congruentes.

Las personas que se desenvuelven en un ambiente donde se apliquen las condiciones o actitudes anteriores, desarrollan una mejor comprensión de sí mismos, aumentan la confianza en sí mismos, logran aprendizajes significativos, eligen sus propias conductas con libertad, inclinándose por las conductas positivas y constructivas (Rogers, 1980). Esto lleva a suponer

que estas tres actitudes podrían beneficiar a líderes de organizaciones y a los demás integrantes de una organización.

En síntesis, la empatía podría ayudar a los líderes a entender las dificultades de los miembros del equipo y a ver qué hay detrás de esas dificultades para proponer en conjunto sobre ellas. La aceptación incondicional puede servir para entender las limitaciones, a ver los elementos positivos y a acoger el mundo emotivo, tan importante en las relaciones. Finalmente, la congruencia me ayudaría a estar en contacto permanente conmigo mismo como líder para dar nombre a mis emociones, recoger mis limitaciones y aceptar mis errores.

INVESTIGACIONES DE LIDERAZGO CON ENFOQUE CENTRADO EN LAS PERSONAS APLICADO EN ORGANIZACIONES.

Las organizaciones deben facilitar en los líderes o jefes actitudes basadas en la Empatía, Aceptación Incondicional, Consideración Positiva y Congruencia. Estas actitudes permiten a los colaboradores sentirse reconocidos, apreciados y valiosos. “La facilitación del afecto positivo, propicia el mejoramiento de la calidad de las decisiones, relaciones, creatividad, persistencia en las metas y mejora la ciudadanía organizacional en el equipo de trabajo” (Ciófalo, Gonzales, 2014, p.216).

Los mejores seres humanos necesitamos una buena sociedad en la cual podamos desarrollarnos. Un líder centrado en la persona propiciará los más altos índices de productividad, a su vez, genera una actitud orientada a resultados.

Es por ello que presento algunos casos de estudio como el de la cooperativa de trabajo y liderazgo compartido en Uruguay, el caso de mercados públicos en la ciudad de México, organización Sanzekan en Guerrero México y el caso de Tosepan Pajti en Cuetzalan del

progreso puebla, donde fue aplicado este enfoque centrado en la persona dentro de dichas organizaciones y qué efectos tuvo para las mismas empresa/cooperativas como para los colaboradores.

En las organizaciones de hoy en día, es relativamente nuevo llamar "gestión del talento" a "la gestión de personal". Esta gestión de talento ha sido la práctica de las últimas dos décadas. Este enfoque ha desatado una ventaja competitiva en los negocios. Existe una investigación llamada "El enfoque centrado en la persona como herramienta de mejora en la gestión del talento humano" donde aborda el diseño y validación de un instrumento basado en las definiciones de Rogers con el fin de medir el clima organizacional del área de Posgrado de una Institución Educativa. En general, se evaluó cada sentimiento del trabajador en relación a su jefe inmediato. Medimos las variables: Empatía, aceptación incondicional, la Congruencia Positiva y Consideración (E-AICP-C), para lo cual se diseñó un cuestionario para medir el Enfoque Centrado en la Persona (ECP), en la cual se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,913. Los resultados mostraron fiabilidad y validez para medir el ambiente de trabajo (Ciófalo, Gonzales, 2014).

En conclusión dentro de esta investigación podemos encontrar que los datos del estudio muestran lo que Rogers dijo acerca de que en las organizaciones del futuro, en el Nuevo Milenio, las relaciones interpersonales serían vitales (Rogers, 2009) y el establecer las "condiciones necesarias y suficientes" en la relación cara a cara, permitirá facilitar el diálogo entre jefe-colaborador en una relación de ayuda mutua donde, mostrar Empatía, Apoyo Incondicional, Consideración Positiva y Congruencia, mejorará, la comunicación, el ambiente, la práctica colaborativa y por ende, un ambiente propicio para los resultados (Ciófalo, Gonzales, 2014).

Otro de los estudios que se encontró fue con el título de: Los directivos vinculados psicológicamente en el trabajo no son adictos al mismo: datos de un análisis longitudinal centrado en la persona.

Los autores Mäkikangasa, Schaufelib, Tolvanena, y Feldta, (2013) nos mencionan que parte de los objetivos de este estudio que se realizó en dos años entre gerentes finlandeses fueron dos; el primero fue, investigar la relación entre el compromiso laboral y la adicción al trabajo utilizando tanto variables como enfoques centrados en la persona y, en segundo lugar, explorar si las experiencias de compromiso laboral y la adicción al trabajo se relacionan con el cambio de trabajo durante el período de estudio. El análisis centrado en variables basado en el modelado de ecuaciones estructurales reveló que los factores latentes del compromiso y la adicción al trabajo no se correlacionan entre sí, lo que sugiere que son constructos independientes. La persona-La inspección centrada con Modelado de Mezcla de Crecimiento indicó cuatro compromiso-adicción al trabajo clases: 1) "WE alto decreciente - WH estable bajo" (18%), 2) "WE bajo creciente - WH decreciente promedio" (7%), 3) "WE bajo decreciente - WH estable bajo" (6%), y 4) "WE estable alto - WH estable promedio" (68%).

"En general, estos resultados sugieren, en primer lugar, que también a nivel intraindividual, el compromiso y la adicción al trabajo eran estados psicológicos en gran parte independientes (los cambios en el compromiso laboral y la adicción al trabajo fueron relacionado solo en la clase "bajo aumento de WE - promedio decreciente WH", 7%); segundo, las condiciones laborales impactó en los niveles de compromiso laboral y adicción al trabajo como, por lo general, los participantes de la clase"(Mäkikangasa, Schaufelib, Tolvanena, y Feldta, 2013).

"Bajo aumento de WE - promedio de WH decreciente" normalmente había cambiado de trabajo durante el período de estudio. El hecho de que el compromiso y la adicción al trabajo

sean sensibles a los cambios laborales sugiere que las condiciones dependen, al menos en parte, de la situación laboral del individuo.

Como conclusiones de este estudio Mäkikangasa, Schaufelb, Tolvanena, y Feldta, (2013) nos mencionan lo siguiente: “En general, nuestro estudio contribuye a la literatura existente al aplicar un enfoque longitudinal centrado en la persona a la investigación de las diferencias individuales en el compromiso laboral y la adicción al trabajo entre los gerentes finlandeses. Sobre la base de los diferentes perfiles de compromiso laboral y adicción al trabajo identificados, lo siguiente se pueden sacar conclusiones: primero, compromiso laboral y adicción al trabajo, son constructos psicológicos distintos; segundo, compromiso laboral y la adicción al trabajo son tanto estables como dinámicas por naturaleza; y tercero, trabajo el cambio se relaciona con transformaciones en el compromiso laboral y la adicción al trabajo”

Estos dos casos de liderazgo aplicado desde un enfoque centrado en la persona tuvieron muchos aciertos así como también fueron notables las áreas de oportunidad que una organización puede llegar a tener en cuanto a la aplicación de las tres actitudes rogerianas; en cada caso fue con particularidades, pero nos alienta a que nuestros líderes guiando desde este enfoque centrado en las personas suela ser muy satisfactorio no solo para los colaboradores sino que también a las organizaciones les aporta mayor eficacia y eficiencia en sus procesos y productividad.

Tipos de liderazgo

En la actualidad, la mayoría de los estudiosos admiten que no existe un único estilo de gestión o liderazgo. Puede haber un tipo de liderazgo en función de cada circunstancia, persona, tarea, situación u organización.

Liderazgo en los emprendimientos sociales: habilidades, roles y estilos

Etapas	Inicio	Institucionalización	Descentralización	Conglomerado social
Roles	Toma acción	<i>Organización y estructura</i> Desarrolla estructuras, políticas y sistemas	<i>Armonización estratégica</i> Empresas: Alineamiento con estrategia comercial OSC: Concilia diferencias entre grupos de interés y misión de la organización	Concilia intereses y coordina diferentes emprendimientos dentro de una misma estructura Desarrolla alianzas estratégicas Promueve visibilidad del emprendimiento social
	Analiza el entorno Capitaliza posición jerárquica o red de contactos	Forma un equipo de trabajo identificado con el emprendimiento social Asegura sostenibilidad económica		Amplía acciones sociales Descentraliza operaciones en unidades autónomas Otorga poder a otros líderes dentro de la organización
Habilidades	Habilidad emprendedora Habilidad de diagnóstico	Habilidad para armonizar Habilidad para motivar Visión y compromiso social	Habilidad para delegar	Habilidad de coordinación Habilidad política y de negociación
Estilos	Carismático	Directivo	Participativo	Político

Gráfico Fuente: (Gestión de emprendimientos sociales, 2005) Página 23 *Gestión Efectiva de Emprendimientos. Lecciones Extraídas de Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil en Iberoamericana.*

El gráfico muestra los estilos —las características sobresalientes de una manera de actuar o trabajar—, las habilidades y los roles del liderazgo que predominan a lo largo del desarrollo de los emprendimientos. Cada líder desarrolla su estilo para ejecutar los roles correspondientes a las distintas etapas. No hay “recetas”. Sin embargo, en cada etapa, un estilo particular de liderazgo parece ser más efectivo que otros para satisfacer las necesidades de gestión que presenta la organización en ese momento.

El liderazgo con enfoque de emprendimiento social busca facilitar, más que dirigir los cambios, esto es, se promueve el empoderamiento de los equipos, que se logra gracias al papel que desempeña el mánager/ líder, al minuto como guía y facilitador de cambio, más que como dirigente (Gestión de emprendimientos sociales, 2005). De hecho, no solo el líder no toma ninguna decisión en lugar de sus trabajadores, sino que dedica mucho más tiempo a mostrarles cómo tomar ellos mismos las decisiones correctas planteando las preguntas adecuadas. Así, los trabajadores aprenden progresivamente a autogestionarse, lo que los hace más autónomos y eficaces al tiempo que los motiva. Además, necesitan cada vez menos órdenes por parte del mánager/líder al minuto, lo que le permite a este último liberar tiempo para orientar a los trabajadores que acaban de llegar o a los más experimentados cuando asumen nuevas responsabilidades (Blanchard y Johnson, 2018).

Para facilitar el cambio, el líder debe procurar: comprender y escuchar, en vez de ordenar; guiar y acompañar, en vez de dirigir; construir juntos, en vez de decidir en el lugar de otro; actuar predicando con el ejemplo; mostrar y enseñar a autogestionarse, en vez de realizar un micromanagement; hacer que los equipos sean autónomos.

Demostrar humanidad, Además, también es esencial que, en su manera de comunicar, el mánager al minuto presente dos cualidades esenciales: bondad y sinceridad. Estos dos rasgos le permiten expresar críticas de manera neutral y constructiva, y alentar a sus empleados a sobresalir a través del estímulo, demostrando que todos somos ganadores potenciales (Blanchard y Johnson, 2018). De esta manera, se refuerza tanto el rendimiento individual como la autoconfianza. Si la atención prestada a los equipos no es real y benévola, sino que se guía solo por el deseo de lograr resultados, los empleados terminan inevitablemente por

darse cuenta y la desconfianza generada impide que el enfoque dé sus frutos (Blanchard y Johnson, 2018).

Efectos del liderazgo

Estos son algunos hallazgos de efectos positivos que ha tenido el liderazgo con enfoque centrado en la persona o liderazgos que buscan ser más humanizados (Bermejo, 2012). Busca eliminar y reducir problemas, afrontar conflictos, desorientaciones, vivir sanamente situaciones difíciles y prevenir estados considerados negativos, que producen sufrimiento evitable.

Es decir, este liderazgo en el ámbito organizacional pretende dotar a los miembros de un equipo de habilidades y estrategias que, orientadas a la acción, se traduzcan en rendimiento y eficacia, pero, además, en un ambiente de crecimiento y en un clima de trabajo positivo.

El coaching y el counselling caracterizan al directivo o líder que trata de buscar el desarrollo y la mejora profesional de sus colaboradores. Los líderes con formación en counselling suelen desarrollar conductas tales como:

- Promover sentido de pertenencia.
- Los colaboradores sienten que su criterio es importante, por lo que se desarrolla el sentimiento de utilidad.
- Fomentar la asociación de ideas, y, por ende, la creatividad e innovación.
- Facilitar la sinergia global.
- Potenciar el crecimiento y la autonomía de los colaboradores.

Bermejo nos comenta (2012) que parte de estas conductas pueden favorecer también al perfil de liderazgo que se busca con enfoque humanista; junto con el desarrollo de las

actitudes rogerianas y estas habilidades se puede conjuntar un estilo de liderazgo que vaya encaminado a detonar la tendencia actualizante de cada una de las personas que pertenece a la organización (colaboradores).

Liderazgo Humanista

Dentro del liderazgo humanista se habla de que la empresa viene siendo una comunidad de personas y son estas personas las que vuelven la raíz de dicha empresa estas personas terminan constituyendo a las empresas. El liderazgo se ejerce desde la persona y va dirigido hacia las personas. Este principio aun cuando parece sencillo de explicar resulta complejo en la práctica y es el fundamento del liderazgo humanista” (Moreno, 2011)

“En el contexto de la psicología humanista, el desarrollo humano nos ofrece una herramienta ideal para repensar el ejercicio del liderazgo centrado no solo en las tareas, sino también y sobre todo en las personas” (Bermejo, 2012, p.18).

Rodriguez -Lluesma, Davila y Elvira (2014) nos mencionan que este tipo de liderazgo, “se distingue por tratar a las personas como un fin y no como un medio” así en las organizaciones o en el ámbito laboral los líderes se ven a sí mismos como personas vinculadas a otras personas, desde el respeto mutuo más allá del sólo buscar obtener utilidades y el logro de objetivos para las empresas u organizaciones, se ocupan del bienestar integral de las personas que la integran, de su desarrollo y crecimiento personal y laboral, que les permita superarse integralmente para vivir vidas productivas, plenas y armónicas, en todos los ámbitos que integran su vida diaria, generando confianza, lealtad y compromiso de su grupo, para alcanzar el bien común que beneficie a todos los involucrados.

Dentro de las características del liderazgo humanista Carlos María Moreno Pérez en sus escritos, “Liderazgo Humanista, Acción Directiva” Moreno (2011), menciona que la primera

característica es que este estilo de liderazgo lo ejercen personas comunes que realizan un trabajo extraordinario; por lo cual, es un conjunto de prácticas susceptible de aprendizaje, al alcance de cualquiera que se sienta con vocación y voluntad suficiente para llegar a serlo.

La segunda característica que nos menciona Moreno (2011), es que, los líderes tienen la capacidad de enseñar a los demás, utilizando para ello una metodología doble, por un lado lo ejercen mediante el ejemplo diario y constante; con lo cual generan en su equipo credibilidad y confianza en su labor, ya sea a corto o largo plazo y por otro lado, transmitiendo seguridad en lo que se hace, es decir, con su autoconfianza participan a los demás, que tiene claro el rumbo, se entregan a su trabajo y a todo lo que hacen de forma apasionada. La tercera característica, es la capacidad de los líderes para ilusionar a la gente, motivándola y dotando de sentido de trabajo a los demás. Moreno, (2011)

La cuarta característica, del liderazgo humanista, es la capacidad de cambio, mismo que debe efectuarse con “sentido” y “dirección”. Moreno, (2011) menciona que en las empresas, la ausencia de dinamismo en cualquier persona lleva a cierto estancamiento. El cambio es inherente a la condición humana, y mediante el mismo, se ejerce la libertad, condición específicamente humana. “Se cambia para avanzar, mejorar para, ir hacia delante, para crecer”. La quinta, es la capacidad del líder de saberse prescindible, por lo cual, “llegado el momento, prepara a aquella persona que pueda relevarle”. “Su sentido de la responsabilidad le lleva a actuar de este modo”.

El cambio en una organización es la suma de los cambios que realizan las personas. Por eso, cada vez se da más espacio a la reflexión sobre la humanización del liderazgo o el liderazgo más humano, lo cual implica hablar de un liderazgo basado en la equidad, la

justicia, la igualdad de oportunidades, pero especialmente un liderazgo cuyas relaciones estén cualificadas por actitudes que se despliegan y se traducen en promoción.

(Bermejo, 2012 p.19) nos menciona que “Cada vez se está dando más espacio a la reflexión sobre la humanización del liderazgo o el liderazgo más humano, lo cual comporta especialmente en un liderazgo cuyas relaciones estén cualificadas por actitudes que se despliegan y se traducen en promoción de personas, en procesos de acompañamiento, en valores que se comunican por ósmosis o contagio de proximidad”.

Para Daniel Goleman (1998), considera el liderazgo humanista, como un estilo efectivo, libre y flexible, lo define como un estilo de liderazgo afiliativo, en el cual, el líder considera a las personas primero, las valora, y genera una relación armónica entre ellos, que profesa lealtad y motiva a sus seguidores, dándoles también reconocimiento y recompensa por sus trabajos bien hechos y cultivando en sus seguidores el sentido de pertenencia.

TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio de esta investigación es mixto, el cuantitativo es no experimental, descriptivo y transversal. Es un estudio fenomenológico.

La fenomenología es la filosofía, ciencia y método de los fenómenos, siendo estos aquello que acontece en el mundo, es el estudio de las cosas encausado en la conciencia para comprenderlas y exteriorizarlas (Cerbone, 2013), admite explorar en la conciencia de la persona, es decir, entender la esencia misma, el modo de percibir la vida a través de experiencias, los significados que las rodean. Dentro de este estudio la fenomenología es un método de investigación que nos permite visualizar y explorar cómo logra el liderazgo

centrado en la persona ser un papel importante en la detonación de talento dentro de los actores humanos de Yomol A´tel.

Método cuantitativo

Diseño

Para la investigación *cuantitativa*, se aplicaron dos instrumentos, el primero (CMECP) tiene la finalidad de medir el clima organizacional en los colaboradores de Yomol A´tel, midiendo las variables: Empatía, aceptación incondicional, la Congruencia Positiva y Consideración ; el segundo (CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS ACTITUDES FACILITADORAS DEL CRECIMIENTO) pretende medir las tres actitudes básicas descritas por Rogers en los líderes de Yomol A´tel: Congruencia, Empatía, Actitud Positiva Incondicional.

Participantes

El estudio *cuantitativo* de colaboradores tuvo una muestra no probabilística de n=17 participantes (9 mujeres y 8 hombres) con un rango de edad de 19 a 45 (M=28, D=7.70) con un nivel de estudios en su mayoría de preparatoria/bachiller (58%), licenciatura/ingeniería y primaria (ambos con el 17%) y con menos porcentaje, el nivel de secundaria (5%). Los participantes trabajan en Yomol A´tel en diversas empresas como Batsil Maya 11%, Capeltic 58 %), Canan Taquin 11% y 17% con Xapontic.

Para el estudio *cuantitativo* de líderes la muestra no probabilística fue de n=9 participantes (4 mujeres y 5 hombres) con un rango de edad de 26 a 48 (M=33.3, D=6.1) con un nivel de estudios en su mayoría de licenciatura e ingeniería (44%), bachillerato/preparatoria (33%) y con menos porcentaje, el nivel de secundaria y maestría (ambos del 11%). Los participantes

trabajan en Yomol A'tel en diversas empresas como Batsil Maya y Capeltic (33% cada una), 22% con Xapontic y el 11% en Comon Sit.

Los participantes de la investigación cuantitativa que pertenecen a las empresas de Batsil Maya, Comon Sit, Canan Taquin y Xapontic están ubicados en Chilón Chiapas algunos de ellos son Tzeltales, los que pertenecen a Capeltic se encuentran ubicados en Ciudad de México, Puebla y Guadalajara.

Instrumentos

Para la investigación *cuantitativa*, se aplicaron dos instrumentos. El primero es un cuestionario de medición del enfoque centrado en la persona (CMECP) el cual fue aplicado a los colaboradores de Yomol A'tel.

El CMECP se tomó de diseño propio que se realizó en la investigación “El enfoque centrado en la persona como herramienta de mejora en la gestión del talento humano”.

Autor y año: Doctora Investigadora UPAEP México: María Eugenia Cíofalo- Lagos Doctor Investigador SNI1 UPAEP México: Manuel Gonzáles- Pérez, noviembre 2014.

Que mide: Estos reactivos se miden en una escala de Likert de 1 a 5. El CMECP fue creado en respuesta a la teoría de Rogers (2009; 2007; 1975; 1968), con la intención de contar con un instrumento novedoso que pudiera medir los cambios en la percepción de estas variables. Su construcción se basa en la descripción de las condiciones necesarias y suficientes que son el eje central de la Teoría del Enfoque Centrado en la Persona (TECP) de Carl Rogers. Mide Empatía con 4 reactivos, Consideración Positiva 4 reactivos, Aceptación Incondicional 3 reactivos y Congruencia 4 reactivos.

Cómo se califica: Mayor puntaje es mayor empatía, mayor consideración positiva, mayor congruencia y aceptación incondicional.

Datos de validez: Se llevó a cabo una validez de contenido o validez por jueces, los resultados fueron extraídos de las respuestas que nos facilitaron 4 expertos. Nuestros expertos estuvieron conformados por cuatro estudiantes de la maestría en desarrollo humano.

Datos de confiabilidad: Obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,913. Los resultados mostraron fiabilidad y validez para medir el ambiente de trabajo.

EMPATÍA	CONSIDERACIÓN POSITIVA	ACEPTACIÓN INCONDICIONAL	CONGRUENCIA
<p>Hacer sentir, sin evaluaciones ni juicios, que se tiene muy claro el mundo del otro desde su punto de vista; tomar en cuenta sus pensamientos, sentimientos y emociones; comprender sus acciones desde su propia experiencia; captar su mundo privado “como si” fuera propio....saber lo que quiere decir y realimentarlo con un tono de voz que se lo ratifique, le permitirá llegar a ser autorresponsable</p>	<p>Hacer sentir al otro un verdadero interés por ser quien es, le lleva a sentirse confiado y al sentirse cómodo consigo mismo, manifestará su confianza y afecto a los demás, permitirá que se le conozca como realmente es y entonces, surgirá su potencial para lograr resultados</p>	<p>Comunicar al otro agrado e interés sin prejuicios ni barreras, le hace sentirse apreciado y valorado, lo que estimulará su cooperación, compromiso y disposición a llegar a acuerdos, plenos del aprecio y saber valorar – mutuos - que requiere la práctica colaborativa</p>	<p>Mostrar actitudes y sentimientos auténticos en correspondencia con las palabras, promueve la integración, unificación, ideas creativas, relaciones sanas y productivas, autorresponsabilidad, autoestima y un profundo respeto que surgen de la genuinidad, plena de diálogo y encuentro</p>

Tabla No. 1 Definición de las condiciones necesarias y suficientes de la TECP de Carls Rogers.

Cuántas preguntas tiene para cada dimensión que mide: Empatía son 4 reactivos, Consideración positiva 4 reactivos, aceptación incondicional 3 reactivos y Congruencia 4 reactivos.

Ítems o reactivos:

EMPATÍA	
1	Mis pensamientos, sentimientos y emociones son tomados en cuenta por el líder.
2	Siento que el líder puede ver las cosas desde mi punto de vista.
3	El líder se pone en mis “zapatos” y me siento confiado (a).
4	El líder comprende mis acciones.

CONSIDERACIÓN POSITIVA	
1	Considero que el líder muestra un interés real en mí.
2	Me siento bien con él (la) líder la mayor parte del tiempo.
3	Si percibo consideración de parte del líder, eso permite que me abra para que me conozca como soy.
4	Siento confianza y afecto con él (ella).

ACEPTACIÓN INCONDICIONAL	
1	Me siento apreciado(a) y valorado(a) por el líder.
2	Percibo un clima libre de prejuicios y sin barreras.
3	Sentirme apreciado (a) propicia mi cooperación y compromiso.

CONGRUENCIA	
1	Siento que hay integración y unificación porque cada quien se muestra como realmente es.
2	Siento que el líder pone en práctica mis ideas creativas.
3	Como todos se muestran como son, hay buenas relaciones y responsabilidad personal.
4	Mostrarnos tal cual somos y fomentar la autoestima, respeto y comunicación clara, abierta y franca.

Opciones de respuesta:

VALOR	ESCALA
5	Totalmente de Acuerdo
4	De Acuerdo
3	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo
2	En Desacuerdo
1	Totalmente en Desacuerdo

El segundo instrumento es CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS ACTITUDES FACILITADORAS DEL CRECIMIENTO.

Autor y año: Mtro. Eloi Antonio Chávez Carreño.

Este instrumento, pretende medir las tres actitudes básicas descritas por Rogers: Congruencia, Empatía, Actitud Positiva Incondicional. Este instrumento contiene 12 reactivos para congruencia, para Empatía 14 reactivos y para Actitud Positiva Incondicional serán 17 reactivos.

Cómo se califica:

Ser congruente es ser sincero, verdadero, transparente, es ser uno mismo independientemente de la reacción de los demás hacia nosotros.

La puntuación máxima que se puede obtener en congruencia es 60 y la mínima es 12.

Menor puntaje se diría que es poco congruente: El líder procura responder de acuerdo a lo que considera que “debe hacer” y sólo en ocasiones deja salir sus verdaderos sentimientos.

Mayor puntaje se diría que es congruente. Los sentimientos e ideas que la persona (líder) expresa corresponden a lo que verdaderamente siente y piensa.

Empatía. Es la capacidad para entender al otro desde su propio marco de referencia, poderse “meter en su pellejo” y ver el mundo “como si yo fuera él”, para poder captar de modo preciso el conocimiento que la persona tiene de su propia experiencia. Sentir el coraje, miedo o confusión de la persona como si fueran propios, pero sin mezclarlos con mi coraje, miedo o confusión. La empatía permite al facilitador “ponerse en los zapatos del otro” y

sentir qué se siente ser esa persona. Permite una comprensión desde dentro de los significados de la persona con la que tratamos de relacionarnos.

La puntuación máxima que se puede obtener en empatía es 70, y la mínima es 14.

Menor puntaje corresponde a No Empático: El líder no es capaz de ponerse en el lugar de la otra persona.

Mayor puntaje se diría que es Empático: El líder es por lo general capaz de ponerse en el lugar de la persona para captar sus sentimientos e ideas.

Actitud positiva incondicional. Es una disposición para aceptar a la persona como es, sin juzgarla ni evaluarla. No se le ponen condiciones de aceptación. Se le reconoce su derecho de ser quien es y quien quiere llegar a ser. Es un interés no posesivo por la persona, un deseo de contribuir a la realización de su proyecto de vida (te aprecio por lo que eres, no por lo que yo quisiera que fueras).

La puntuación máxima que se puede obtener en actitud positiva incondicional es 85, la mínima es 17.

Menor puntaje corresponde a una persona no aceptante: El líder no acepta la forma de ser de la persona, sus ideas o sus valores, ya que difieren de los suyos. De algún modo pretende cambiar al otro.

Mayor puntaje sería aceptante: El líder acepta incondicionalmente a la persona independientemente de lo que diga o haga, y de que ese comportamiento esté o no de acuerdo con los valores del terapeuta.

Se realizó una validez de contenido o validez por jueces, 4 expertos. El criterio de evaluación fue tomar aquellos reactivos donde se obtuvieron el 75% o más; con la finalidad

de dar mayor exactitud a la validez del contenido en el instrumento. Nuestros expertos estuvieron conformados por dos psicólogos, una maestra en psicoterapia humanista Gestalt y un maestro en desarrollo humano.

Ítems o reactivos:

Característica Congruencia	
1	Con frecuencia me desilusionan las personas.
2	Las demás personas pueden confiar en mí plenamente.
3	Algunas cosas que las personas dicen me entristecen.
4	Puede confiar en que diré lo que siento y pienso.
5	Soy auténtico.
6	Pienso que las personas se sienten seguras conmigo.
7	La persona puede confiar en mí sin reservas.
8	Me comporto como una persona real, no como un experto lejano.
9	Me preocupan los asuntos del otro tanto como a él.
10	La persona se da cuenta de que me esfuerzo por comprenderla.
11	Si cometí un error no trato de ocultarlo.
12	Me comprometo con la otra persona.

Característica Empatía	
1	Entiendo cómo ve las cosas la otra persona.
2	Para mí la persona es como “un libro abierto” que pudo leer fácilmente.
3	Puedo decir que conozco al otro, casi tanto como él se conoce a sí mismo.
4	Estoy tan metido en sus sentimientos que mi presencia no estorba.
5	Aun cuando no lo exprese con mucha claridad, trato de entender cómo se siente.
6	Le ayudo a poner en palabras sus sentimientos.
7	Intento seguir los sentimientos de la persona que está conmigo.
8	Trato de encontrar las palabras que describan con mayor exactitud lo que el otro siente.
9	Entiendo lo que quiere decir, incluso antes de que termine de decirlo.
10	Entiendo al otro tan bien, que puedo captar sus sentimientos aun cuando trate de esconderlos.
11	Hago notar sentimientos de los que la persona no se había dado cuenta.
12	Puedo sentir lo que la otra persona siente, sin necesidad de que hable.
13	Sé cómo se siente cuando no está bien.
14	Trato de entender al otro, aunque a veces me equivoque.

Característica Actitud Positiva Incondicional	
1	Me agrada la persona sin importar lo que diga.
2	Estoy muy interesado en la persona.
3	Me gusta ver a las personas cuando hablo con ellas.
4	Aprecio a la persona.
5	La otra persona se da cuenta de mi confianza en ella.
6	Me agrada la persona, aunque a veces me critique.
7	Escucho realmente lo que me dice.
8	Me meto tanto en la experiencia del otro, que capto con facilidad sus sentimientos más profundos.
9	Las personas se sienten libres para ser ellas mismas cuando están conmigo.
10	Acepto a la persona tal como es.
11	Acepto al otro tanto cuando habla de lo “positivo”, como de lo “negativo”.
12	Cualquier tema del que la persona quiera hablar, me parece bien.
13	Confío en que la persona sabe lo que le conviene.
14	Me agrada la persona a pesar de todo lo “negativo” que sé de ella.
15	Dejo que la persona hable de lo que le plazca.
16	No me influye su estado de ánimo.
17	Le demuestro que me agrada.

Opciones de respuesta:

VALOR	ESCALA
5	Siempre o casi siempre
4	Frecuentemente
3	Algunas veces
2	Pocas veces
1	Rara vez o nunca

Procedimiento

Para el caso de los colaboradores y la aplicación del instrumento *cuantitativo* cuestionario de medición del enfoque centrado en la persona (CMECP) se les realizó una invitación grupal a participar en esta investigación, una vez que cada uno acepto se les envió individualmente por correo electrónico la liga de Google forms para que contestaran dicho instrumento. Cabe mencionar que dicho instrumento se tradujo a Tzeltal para que 4 de los colaboradores (2 Comon Sit y 2 de Xapontic) pudieran integrarse a esta investigación, a dichos colaboradores se les entregó impreso el instrumento para que con calma pusieran llenarlo, una vez que lo terminaron se procedió a registrar su información.

Una vez que se obtuvieron los resultados de los instrumentos *cuantitativos* se procedió a desarrollar una base de datos en el programa Jamovi, dicho programa nos ayudó a obtener los resultados descriptivos de cada uno de los instrumentos.

Resultado de la investigación

Con el objetivo de mi estudio qué es medir las tres actitudes básicas descritas por Rogers: Congruencia, Empatía, Actitud Positiva Incondicional que tienen los líderes de diversas empresas en Yomol A´tel se presentan nuestros hallazgos. A continuación, en la tabla 1 se observa que dos mujeres tienen licenciatura/ingeniería como nivel de estudios, al igual que dos hombres. Es interesante que no hubo mujeres con secundaria/maestría.

Tabla 1

Frecuencias de género con escolaridad

Escolaridad	Género	
	Mujer	Hombre
Licenciatura/Ingeniería	2	2
Secundaria	0	1
Maestría/Especialidad	0	1
Bachillerato /Preparatoria	2	1

En la tabla 2 se describen mayores frecuencias de hombres líderes en las empresas Batsil Maya y Capeltic, cabe destacar que hay más mujeres en Xapontic, a diferencia de Comon Sit (cero mujeres) y Xapontic (cero hombres) que no hay hombres ni mujeres.

Tabla 2

Frecuencias de lugar de trabajo con género

Lugar de trabajo	Género	
	Mujer	Hombre
Batsil Maya	1	2
Capeltic	1	2
Comon Sit	0	1
Xapontic	2	0

En la tabla 3 podemos observar que la variable que mayor describe nuestra muestral fue la consideración positiva y con menor puntaje la empatía.

Tabla 3

Análisis descriptivos de las variables de estudio

	N	Missing	Media	DE
Congruencia	9	0	4.18	0.316
Empatía	9	0	3.68	0.679
Consideración Positiva Incondicional	9	0	4.22	0.473

En la Tabla 4 se observa cada una de nuestras variables empatía, congruencia y consideración positiva incondicional, así mismo cada una de las empresas de Yomol A´tel.

En la variable congruencia con un menor puntaje 3.89 se encuentra la empresa Batsil Maya y con mayor puntaje 4.46 encontramos a Xapontic. En Empatía con menor puntaje 3.33 a Batsil Maya y un mayor puntaje 4.64 a Xapontic; en consideración Positiva el mayor puntaje 4.65 lo tiene Xapontic y con menor puntaje 3.82 Comon Sit.

Tabla 4

Medias y desviación estándar de las variables de estudio.

	Lugar de trabajo	N	Missing	Media	DE
Congruencia	Batsil Maya	3	0	3.89	0.347
	Capeltic	3	0	4.31	0.173
	Comon Sit	1	0	4.08	NaN
	Xapontic	2	0	4.46	0.177
Empatía	Batsil Maya	3	0	3.33	0.459
	Capeltic	3	0	3.50	0.635
	Comon Sit	1	0	3.36	NaN
	Xapontic	2	0	4.64	0.202
Consideración Positiva Incondicional	Batsil Maya	3	0	3.86	0.417
	Capeltic	3	0	4.43	0.434
	Comon Sit	1	0	3.82	NaN
	Xapontic	2	0	4.65	0.166
ACTITUDES FACILITADORAS DEL CRECIMIENTO	Batsil Maya	3	0	3.70	0.374
	Capeltic	3	0	4.09	0.403
	Comon Sit	1	0	3.74	NaN

Tabla 4

Medias y desviación estándar de las variables de estudio.

	Lugar de trabajo	N	Missing	Media	DE
	Xapontic	2	0	4.59	0.181

Nota: Las mayúsculas corresponden al instrumento completo y las mayúsculas y minúsculas a las variables.

Con la intención de responder mi objetivo de estudio que es medir el clima organizacional en los colaboradores de Yomol A´tel. Midiendo las variables: Empatía, aceptación incondicional, la Congruencia Positiva y Consideración. (ECP). A continuación, en la tabla 1 se observa que tres mujeres tienen primaria como nivel de estudios y cinco mujeres tienen preparatoria/bachiller, es interesante que no hubo mujeres con licenciatura. A diferencia de los hombres tres cuentan con licenciatura/ingeniería y cinco más con preparatoria/bachiller.

Tabla 1

Frecuencias de género con escolaridad

Escolaridad	Género	
	Hombre	Mujer
Licenciatura/Ingeniería	3	0
Preparatoria/Bachiller	5	5
Secundaria	0	1
Primaria	0	3

En la tabla 2 se describen mayores frecuencias de mujeres colaboradoras en las empresas Capeltic y Xapontic, cabe destacar que no hay hombres en Xapontic. En cuanto a los colaboradores hombres destacan más en número la empresa Capeltic siguiendo Batsil Maya y Canan Taquin.

Tabla 2

Frecuencia de lugar de trabajo con género

Sucursal	Género	
	Hombre	Mujer
Batsil Maya	2	0
Capeltic	4	6
Canan Taquin	2	0
Xapontic	0	3

En la tabla 3 podemos observar que la variable que mayor describe nuestra muestra fue la congruencia y con menor puntaje la empatía. Es importante mencionar que las variables Consideración Positiva y Aceptación Positiva quedaron con el mismo puntaje.

Tabla 3

Análisis descriptivo de las variables de estudio

	N	Missing	Media	DE
Empatía	17	0	4.50	0.538
Consideración positiva incondicional	17	0	4.59	0.500
Aceptación Positiva	17	0	4.59	0.493
Congruencia	17	0	4.63	0.416

En la Tabla 4 se observa cada una de nuestras variables empatía, consideración positiva incondicional, aceptación positiva y congruencia, así mismo cada una de las empresas de Yomol A'tel. En la variable congruencia con un menor puntaje 4.25 se encuentra la empresa Batsil Maya y con mayor puntaje Capeltic 4.83. En Empatía con menor puntaje 4.00 Xapontic y Capeltic con mayor puntaje 4.78; en consideración Positiva el mayor puntaje 4.90 lo tiene Capeltic y con menor puntaje 3.88 Batsil Maya. En aceptación positiva la empresa de Yomol A'tel que tiene mayor puntaje 4.83 Capeltic y menor puntaje Xapontic con 4.11.

Tabla 4

Medias y desviación estándar de las variables de estudio

	Sucursal	N	Missing	Media	DE
Empatía	Batsil Maya	2	0	4.25	1.061
	Capeltic	10	0	4.78	0.381
	Canan Taquin	2	0	4.13	0.530
	Xapontic	3	0	4.00	0.000
Consideración positiva incondicional	Batsil Maya	2	0	3.88	0.177
	Capeltic	10	0	4.90	0.316
	Canan Taquin	2	0	4.38	0.530
	Xapontic	3	0	4.17	0.289
Aceptación Positiva	Batsil Maya	2	0	4.00	0.000
	Capeltic	10	0	4.83	0.423
	Canan Taquin	2	0	4.67	0.471
	Xapontic	3	0	4.11	0.192
Congruencia	Batsil Maya	2	0	4.25	0.354
	Capeltic	10	0	4.83	0.374
	Canan Taquin	2	0	4.38	0.530
	Xapontic	3	0	4.42	0.289

Método Cualitativo

Diseño

Para la investigación *cualitativa* se aplicó una entrevista con la finalidad de construir el concepto de líder/liderazgo en Yomol A´tel, de igual forma dentro de la entrevista se realizaron preguntas para detectar actualmente como perciben su liderazgo con enfoque centrado en la persona (Empatía, congruencia y consideración positiva incondicional), si existe alguna estrategia de formación de líderes dentro de la organización y cómo está vinculado el desarrollo humano con el liderazgo en Yomol A´tel.

Participantes

Para la técnica de recolección de datos *cualitativo* el muestreo fue por conveniencia, total de participantes 10 (4 Mujeres y 6 hombres). Se eligieron porque actualmente cuentan con un rol de liderazgo en la dirección de Yomol A´tel y algunos más pertenecen a las empresas de Batsil Maya, Comon Sit, Capeltic y Xapontic. Los liderazgos de las empresas Batsil Maya, Comon Sit y Xapontic se encuentran en Chilón Chiapas y los líderes de Capeltic están ubicados en Ciudad de México, Puebla y Guadalajara.

Instrumento

Dicha entrevista está conformada por 12 preguntas abiertas. (Anexo 2.1)

Autor y año: Dulce Rojas 2021

Procedimiento

El procedimiento que se llevó a cabo para la realización de la investigación *cualitativa* fue tener un primer acercamiento individual con cada líder de las distintas empresas que conforman Yomol A`tel, se les realizó una invitación a participar en una entrevista con la finalidad de construir en colectivo el concepto líder y explorar al mismo tiempo como es que

perciben las actitudes facilitadores del crecimiento en su rol (empatía, congruencia y consideración positiva incondicional) así mismo dentro de dicha entrevista se exploró la posibilidad de ser líderes formadores de líderes.

Una vez realizada la invitación se procedió a enviar el consentimiento informado, así como la guía de la entrevista, tres de las entrevistas fueron realizadas vía llamada telefónica y el resto fueron realizadas en la plataforma digital Zoom, las entrevistas tuvieron una duración de 40 minutos aproximadamente, cada una de ellas fue grabada con la finalidad de tener la información detallada para proceder a realizar la sistematización de dichas entrevistas.

Para la sistematización de los resultados de la investigación *cualitativa* se hizo el análisis del discurso, empleando un esquema de categorías temáticas, discurso, cita textual y observaciones de cada uno de los entrevistados (as); una vez que se realizó el llenado de todas y cada una de las entrevistas se procedió a realizar un mapa conceptual que retoma los puntos importantes de cada categoría mencionada, para así llegar a un resultado detallado.

Para la aplicación del instrumento, actitudes facilitadoras del crecimiento (empatía, congruencia y consideración positiva incondicional) en los distintos liderazgos de Yomol A'tel se les realizó una invitación de manera individual a cada líder; una vez que el líder acepto a participar se le envió por correo electrónico la liga de Google forms con dicho instrumento.

Resultado de la investigación

Con la intención de responder a mi objetivo de la construcción conjunta del concepto líder en Yomol A'tel y mediante la sistematización de las entrevistas que se realizaron a los participantes, se llegó a la siguiente conceptualización.

En Yomol A'tel el *Jnohpteswanej* en Tzeltal que significa el que hace o ayuda a aprender, que también es nuestro *Bankilal* o *Wixilal* (hermano mayor o hermana mayor) que ya ha pasado por estos procesos y que ahora acompaña nuestros pasos, es aquel guía que escucha y que recibe retroalimentación, con apertura a buscar acompañamiento, que va promoviendo el cambio, y dentro de esta promoción de cambio inspira, motiva y acompaña a su equipo o comunidad; es aquel que vive, se conecta y nos transmite su trabajo. Es un perfil puente entre la cultura tzeltal - las comunidades y lo empresarial- la organización.

Dentro de nuestras entrevistas exploramos cómo es que dentro de Yomol A'tel los liderazgos perciben las actitudes Rogerianas (empatía, congruencia, consideración positiva incondicional), para estos líderes estas tres actitudes son fundamentales en su organización.

La congruencia es el actuar, cómo se comunican y está en relación con las metas y objetivos, a su vez es una coordinación de pensamiento, corazón y actuación. Es una línea de entendimiento pensamiento palabra y acto. Tienen claro que la congruencia también es verse como humanos y colocar eso en el centro, aceptarse incongruentes, reflexionar y tratarlo.

La empatía es fundamental, debe verse como un engranaje donde todas las piezas tienen que encajar adecuadamente, se requiere sensibilidad a las realidades y a las personas, con apertura y escucha, un entendimiento de los distintos contextos. Requiere comunicación cercana y armoniosa; para empatizar con el otro es necesario conocer los distintos roles. La empatía es un valor, un principio y una virtud.

Para lograr la consideración Positiva Incondicional es importante poder vernos como iguales, aunque realizando distintos roles, cuando guías a un equipo se torna indispensable no dar tu interpretación sino más bien darles datos concretos a las personas. En cuanto al

equipo las premiaciones son en conjunto y los correctivos en espacios individuales. Es importante despersonalizar.

Lo que diferencia a Yomol A'tel es que son un grupo de empresas de economía social y solidaria, no es un proyecto común sino más bien es un proyecto compartido donde todos buscan ser los protagonistas de un proyecto que está en construcción, Yomol A'tel ha sido una escuela, se llegan a tener mayores conocimientos.

Lo que se busca en los liderazgos dentro de Yomol A'tel es el bien común, realizar cambios sociales, trabajo en equipo, empatía, armonía, se toma en cuenta la familia de las personas. Les interesa que las personas razonen las decisiones que toman y que esas decisiones vayan más allá de solo la convivencia temporal, se busca la transparencia, el fin es que se escuche más y se habla menos, que se muestre interés por los temas personales sin entrar en lo profundo y se otorgue agradecimiento a las personas sin que estas se lo esperen.

El desarrollo humano en el liderazgo de Yomol A'tel se percibe en la formación para el crecimiento de las personas dentro de la organización, colocar a la persona en el centro con sus virtudes y áreas de oportunidad. Impulsa una economía social que promueve la asociación. Promueve la organización en colectivo desde sus distintos entornos, un mundo donde quepan todos los mundos. Planificar las metas y objetivos en conjunto, no solo de una persona si no pensar que sueños se tienen en conjunto, se interesan en el colaborador como persona y los objetivos que está buscando.

Formadores de líderes, formadores de *Ihtsinal* hermanos (as) menores, desde la escuela de Café, el papel no es enseñar sino ayudar a que se les den las circunstancias que facilitan el aprendizaje, no hacer las cosas en automático más bien que se despierte una conciencia un

criterio, eso nos ayuda a formarnos. Esta formación debe incluir ¿Qué es Yomol A'tel? ¿Para qué sirve? ¿Qué es un reto? ¿Qué es un sueño? Observando y practicando y por sí mismo va aprendiendo y haciéndolo cada vez mejor, es una guía desde el territorio, no desde el escritorio.

Reflexiones sobre la indagación del diagnóstico

En la investigación realizada se logró concluir el concepto de líder dentro de la organización Yomol A'tel, así como explorar cómo es que actualmente están viviendo las tres actitudes rogerianas y básicamente en la organización se tiene claridad de que es cada una de ellas y cada líder en su rol trabaja para aplicarlas en el día a día, logramos realizar el concepto de cada una de estas actitudes Rogerianas creadas por los líderes dentro de la organización.

Dentro de las conclusiones pudimos resaltar cómo es que vinculan el desarrollo humano y su liderazgo, promueve la organización en colectivo desde sus distintos entornos, un mundo donde quepan todos los mundos. Planifican las metas y objetivos en conjunto, se interesan en el colaborador como persona y los objetivos que está buscando, uno de sus objetivos es buscar el bien común.

Son formadores de líderes, formadores de *Ihtsinal* hermanos (as) menores, tienen una escuela de Café, y nos compartieron que el papel no es enseñar sino ayudar a que se les den las circunstancias que facilitan el aprendizaje dentro de la organización, así mismo promueven el no hacer las cosas en automático más bien que se despierte una conciencia un criterio, eso les ayuda a formarse. Concluyeron que este tipo de formaciones debe incluir ¿Qué es Yomol A'tel? ¿Para qué sirve? ¿Qué es un reto? ¿Qué es un sueño?; que parte de la formación es que los colaboradores observen y practiquen y por sí mismo van aprendiendo

y haciéndolo cada vez mejor, parte de estas formaciones o de esta guía debe darse desde el territorio, no desde el escritorio.

Nuestros instrumentos cualitativos nos llevaron a la conclusión que el grupo de líderes si están aplicando las tres actitudes básicas descritas por Rogers: Congruencia, Empatía, Actitud Positiva Incondicional, dentro de la medición se pudo observar que la variable empatía están aplicándola menos no obstante la medición reportó que la aplican algunas veces a frecuentemente. La variable que se obtuvo más alta fue consideración positiva esto es que la aplican frecuentemente. En cuanto a la congruencia se reportó en un parámetro de aplicación en un rango de frecuentemente; es por ello por lo que podemos concluir que los líderes conocen estas variables y si están interesados en aplicarlas a sus colaboradores, se encuentran en una escala media- alta en la aplicación de estas tres actitudes facilitadoras del crecimiento.

En nuestro segundo instrumento con el grupo de los colaboradores en donde medimos el clima organizacional de Yomol A´tel, con las variables: Empatía, aceptación incondicional, la Congruencia Positiva y Consideración. (ECP), se concluye que los colaboradores si están totalmente de acuerdo con que los líderes estén aplicando estas actitudes dentro de su rol de liderazgo hacia los colaboradores, esto es un buen indicio para Yomol A´tel ya que están en congruencia con colocar a la persona en el centro y de la mano, están realizando con un enfoque centrado en la persona propuesto por Rogers, es decir que mediante estas actitudes se podrán exponenciar las capacidades y potencialidades de cada integrante dentro de la organización.

Llama la atención la percepción de líderes en Xapontic ya que fue la más alta en actitudes facilitadoras versus el resultado de los colaboradores, ellos perciben que en empatía es baja la aplicación de esta actitud.

En el caso de Batsil Maya la percepción de los líderes es que algunas veces aplican estas actitudes (puntuación más baja) versus colaboradores coinciden que la consideración positiva y congruencia son las actitudes más bajas. A diferencia de la empatía los colaboradores perciben que si se aplica esta actitud.

Para Capeltic los líderes perciben que frecuentemente aplican la congruencia y la C.P.I y algunas veces la empatía versus los colaboradores que perciben en mayor grado estas actitudes en los líderes.

Cabe mencionar que de manera general la empatía es de las actitudes con menor puntuación tanto por el líder como percibida por los colaboradores (el rango en líderes es 3.68 Algunas Veces a frecuentemente la aplican) (y colaboradores están de acuerdo a totalmente de acuerdo) Empatía es una actitud que se puede trabajar.

Se logra percibir que en Capeltic no hay alineación es decir se viven estas actitudes y el concepto líder pero no de manera consciente. Existe un tema de comunicación que se proyecta en los diálogos, en Capeltic hay apropiación, pero no existe transmisión de toda esta exploración. Como propuesta podemos hacernos la siguiente pregunta ¿Cómo hacemos lo que hacemos más conscientes? ya que si lo hacemos de manera consciente se transmitirá a los clientes. Estrategia de comunicación efectiva.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En la actualidad las organizaciones se encuentran enfocadas en generar dentro de sus equipos de trabajo liderazgos con impacto positivo no solo para lograr objetivos económicos, ser más eficientes y eficaces en sus procesos o generar mayores utilidades, sino que también sean espacios de trabajo en donde cada área o cada colaborador se encuentre en un entorno de trabajo humanizado en donde los líderes estén más involucrados con los colaboradores y sean visto como personas con potencialidades a descubrir y no solo sean visibilizados como un medio que lleva a cabo tareas y cumple con ellas.

Este interés en las personas es uno de los principales objetivos de empresas u organizaciones de economía social y solidaria o cooperativas, tienen muy enfocada esta visión de colocar a la persona antes que, al capital, donde las personas son el centro de la producción y de la mejora continua de las empresas. La formación y el aprendizaje son ejes centrales dentro de su modelo empresarial, apostando por el desarrollo humano.

Desafortunadamente en la actualidad no existe alguna investigación de liderazgo centrado en la persona en empresas de economía social y solidaria, y mucho menos que tengan esta diversidad cultural, algunas de las intervenciones y proyectos que se encontraron que fueron de ayuda para lograr los objetivos que se tiene establecidos en esta intervención, fueron algunas empresas y organizaciones están enfocadas en visibilizar el trabajo como un medio y no como un fin, algunas de estas investigaciones pretenden explorar cómo es que se puede resignificar el trabajo y la vinculación que tiene con el desarrollo humano; actualmente algunas de estas empresas u organizaciones se han dado a la tarea de incluir el trabajo y a la persona con procesos organizacionales más sanos, más humanizados en donde el principal elemento es la persona. Estas investigaciones abordan temas como modelo de gestión

colectiva, la importancia de desarrollar capacidades de liderazgo en todos los integrantes de la organización, potencializar en colectivo el talento humano, inclusión laboral, trabajo significativo y digno, empoderamiento, bien común, promoción de la cultura contributiva, participación activa, promover mejorías en las condiciones del trabajo, la noción del trabajo decente de la OIT, empleo fijo, un sueldo suficiente y derechos laborales. Valores de la economía social y solidaria como lo son la democracia, igualdad, equidad y solidaridad; que cada miembro de la organización o de la empresa tiene derecho a ser escuchado y participar en la toma de decisiones. Al igual que estas investigaciones para mi proyecto es importante las personas que se encuentran al frente de los equipos de trabajo, el liderazgo y la forma de liderar que estas personas llevan a cabo pueden ser detonante para la gestión participativa y colectiva, espacios humanizados y pueden ser líderes que detonen las capacidades de todos los integrantes de la organización.



Figura 1. *Cuadro de intervenciones* creación propia)

Dentro de la identificación de necesidades de los colaboradores y líderes de Capeltic observamos que no cuentan con información completa de lo que es el liderazgo humanista y de lo que les caracteriza de estas empresas de economía social y solidaria, así mismo también observamos que los colaboradores necesitan más información sobre la filosofía y esquema de la economía social y solidaria.

A continuación, presentamos el árbol de problemas en donde se sistematizaron las posibles causas por la que encontramos inexistencia de identidad de liderazgo dentro de Capeltic esto puede ser a causa de falta de información del tema, desconocimiento del concepto líder o liderazgo que existe dentro de Yomol A'tel incluso es un tema que no se ha abordado y no

se ha percibido como una prioridad en Capeltic. Observamos también desconocimiento de lo que es un el liderazgo humanista el liderazgo con enfoque centrado en la persona que son liderazgos que van de la mano con lo que Yomol A`tel propone.

Por otro lado, exploramos las posibles causas del por qué los colaboradores de Capeltic no cuentan con información sobre la filosofía y esquema de la economía social y solidaria dentro de Yomol A`tel y esto es causado por la inexistencia de material para compartir, no cuentan con un área que les aporte esta información, incluso no se ha contemplado como un proceso de inducción para nuevos perfiles, existencia de falta de tiempo y espacio para el compartir esta información. Muchas veces se prioriza más la operación, la venta y se ha dejado a un lado la información y capacitación de la organización, así mismo no se informa de la vida y contexto de los productores de café, así como de la cadena de valor a la que se pertenece.

Árbol de problemas

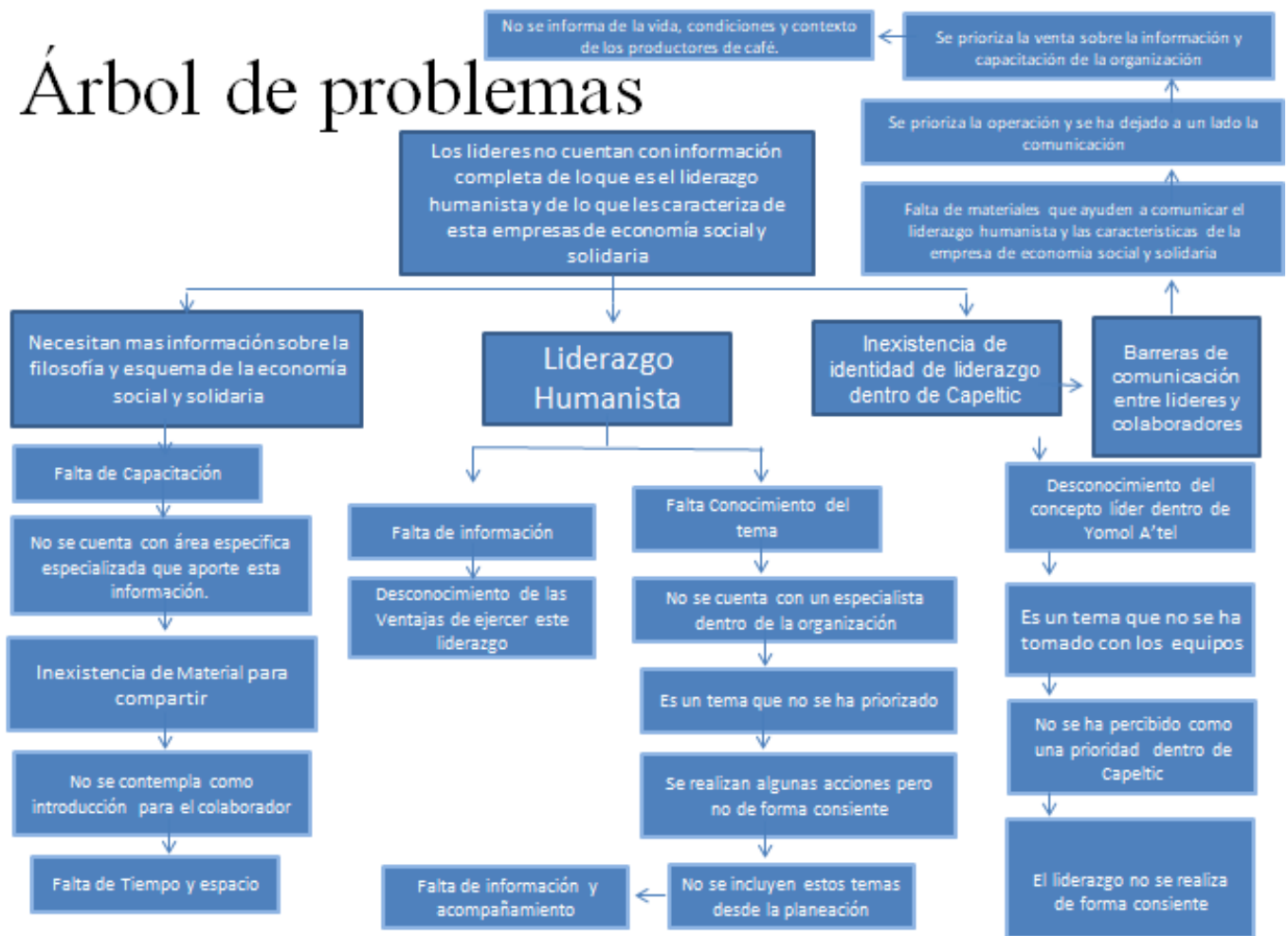


Figura 2 Esquema de problemas identificados en la población objetivo (creación propia)

Dentro de esta sistematización nos planteamos un esquema en positivo en donde abordamos algunas propuestas a los problemas planteados, observamos que si los líderes de Yomol A'tel cuentan con información completa de lo que es liderazgo humanista, obtienen conocimiento del concepto de líder en Yomol A'tel y de lo que les caracteriza al estar colaborando dentro de una empresa de economía social y solidaria por ende el colaborador también será capaz de reconocer los elementos de liderazgo, economía social y solidaria dentro de Yomol A'tel.

Es por ello que proponemos comenzar por que los colaboradores y líderes obtengan en un principio el conocimiento de lo que es pertenecer a estas empresas de economía social y solidaria, para posteriormente mostrarles todos los procesos, empresas y a las personas que acompañan dichos procesos y finalmente poder concluir con mostrarles a los líderes la propuesta de liderazgo que Yomol A'tel aplica dentro de sus empresas en la cadena de calor del café.



Figura 3. Esquema positivo (creación propia)

Marco/Modelo Lógico

Nuestro modelo lógico nos ayudará a guiar el desarrollo del programa y a la planificación de la evaluación simultáneamente. En nuestros aportes encontramos a los colaboradores, líderes de Capeltic, así como a la dirección de Yomol A'tel que serán los actores principales de este programa. Dentro de nuestra evaluación de la comunidad nuestro primer paso fue identificar necesidades e intereses para posteriormente evaluar la posibilidad de realizar las tres actividades que se proponen para el programa.

Las actividades propuestas son un taller “Conociendo la economía social y solidaria en Yomol A'tel” la segunda actividad es “Yomol A'tel comparte” que básicamente está conformada por conocer los procesos y a las personas que conforman toda la cadena de valor del café mediante video cápsulas y como tercera actividad es un taller “*Jnohpteswanej* (el que hace o ayuda a aprender) en Yomol A'tel”. Para nuestra planificación de los talleres tomaremos en cuenta las autorizaciones que se tengan que gestionar, la invitación de los participantes, generar los materiales didácticos y visuales para cada uno de los talleres; así mismo confirmar la colaboración de los expertos para el taller conociendo la economía social y solidaria. Cada uno de estos talleres contará con sus resultados iniciales y resultados intermedios, con la finalidad de llegar a nuestro resultado de largo plazo del programa el cual es que al finalizar dichas actividades lo que se espera es que el colaborador y el líder sea capaz de reconocer los elementos de liderazgo, economía social y solidaria de Yomol A'tel en un periodo de verano 2022.

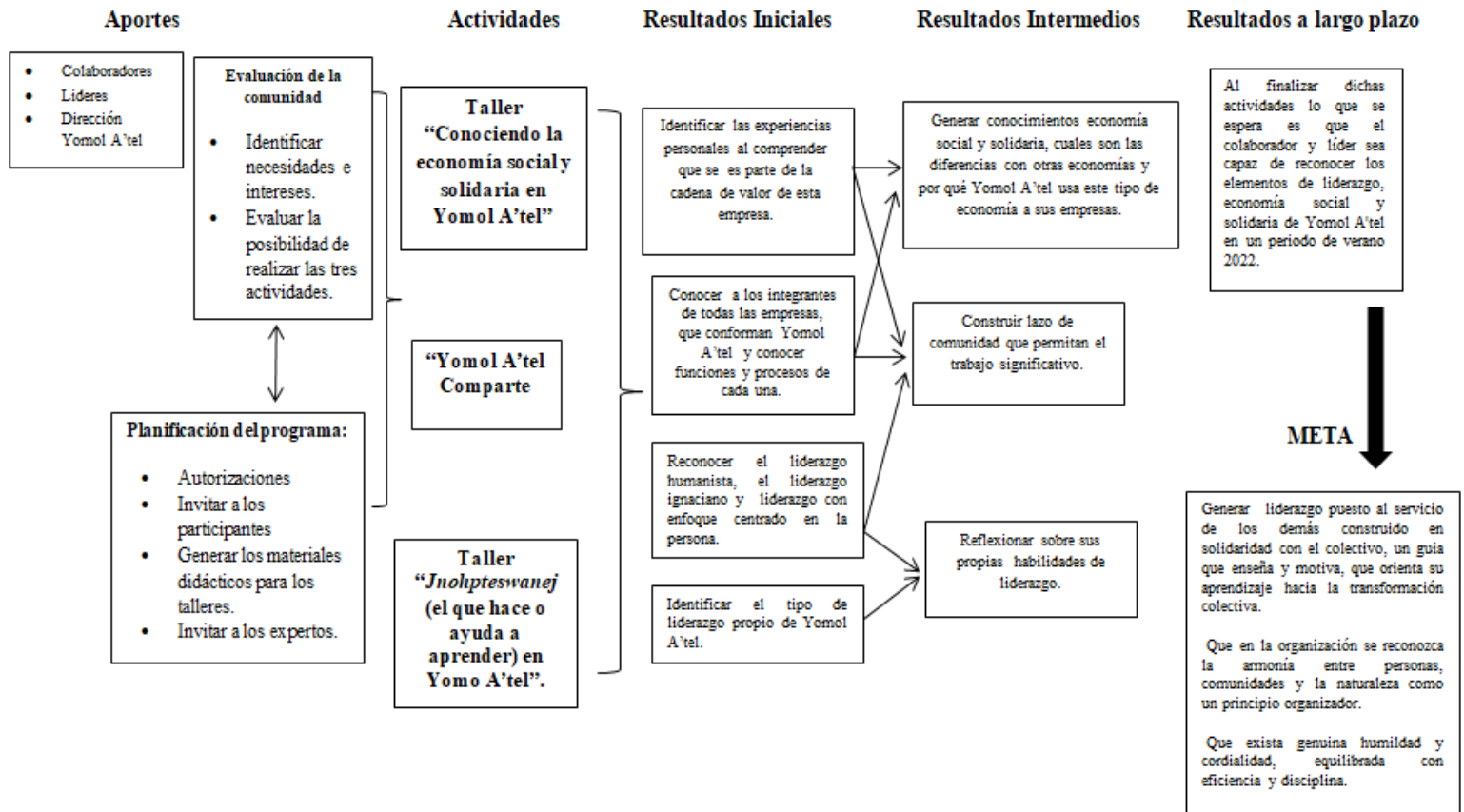


Figura 3 Marco Lógico (creación propia)

Diseño de contenido

El objetivo de nuestra intervención es que al finalizar dichas actividades lo que se espera es que el colaborador y líder de Capeltic sea capaz de reconocer los elementos de liderazgo, economía social y solidaria de Yomol A'tel en un periodo de verano/ otoño 2022.

Nuestra meta es generar liderazgos puestos al servicio de los demás construido en solidaridad con el colectivo, un guía que enseña y motiva, que orienta su aprendizaje hacia la transformación colectiva. Que en la organización se reconozca la armonía entre personas, comunidades y la naturaleza como un principio organizador. Que exista genuina humildad y cordialidad, equilibrada con eficiencia y disciplina.

Dicha intervención estará conformada por tres actividades las cuales nos darán pauta para cubrir dicho objetivo principal. La primera actividad es un taller “Conociendo la economía social y solidaria en Yomol A’tel”, nuestra segunda actividad es “Yomol A’tel Comparte” y nuestra tercera actividad está conformada por un último taller llamado “*Jnohpteswanej* (el que hace o ayuda a aprender) en Yomol A’tel”.

A continuación, mostramos la visualización temporal del proceso de la implementación de nuestros talleres y actividades.



Figura 4 *Cronograma de actividades* (creación propia)

PRIMER TALLER.

“Conociendo la economía social y solidaria en Yomol A’tel”



El objetivo de esta actividad es que los colaboradores y líderes de Capeltic obtengan conocimiento de lo que significa economía social y solidaria, cuáles son las diferencias con otras economías y por qué Yomol A’tel integra este tipo de economía a sus empresas.

Nuestro taller tendrá una duración aproximada de 2:30 minutos, se realizará de manera presencial dentro de las instalaciones de la Universidad Iberoamericana Puebla, el sábado 30 de abril del 2022.

Este taller está dirigido a los colaboradores y líderes de Capeltic Puebla, Guadalajara y México.

Para dicho taller y respaldo de este se solicitará la aprobación de los asistentes para su grabación.

Métodos, técnicas, materiales y recursos

Los materiales que se usarán son: Una presentación en Canva con información ¿Que es la economía social y solidaria?, sus características, los valores que integran a este tipo de

economías, rasgos esenciales compartidos por estas economías, ventajas que la ESS produce en la sociedad, prácticas y herramientas de la ESS en los campos del ciclo económico.

Nuestro siguiente material es un video donde se mostrará la experiencia de ESS en “Yomol A’tel” con la finalidad de concientizar y sensibilizar a la audiencia de como este tipo de economías puede modificar el contexto de los actores o colaboradores de dicha empresa, y como se vuelve un modelo de negocio con otro enfoque, así mismo que conozcan donde están situados dentro de la cadena de valor del café y como es que su trabajo es significativo dentro de esta misma cadena de valor.

Dentro del taller contaremos con dos actividades de diagnóstico la primera será antes de comenzar el taller. En esta primera actividad los colaboradores y líderes de Capeltic de manera individual colocaran en el pizarrón las respuestas a las preguntas: ¿Qué es economía social y solidaria?, ¿Qué te resuena? y si ¿Conoces alguna empresa de ESS? La finalidad es tener una valoración de qué tanto conocen del tema y si les es familiar o lo han escuchado. Posteriormente en un último momento solicitaremos a la audiencia que en equipo construyan su propio concepto respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Para Capeltic (Puebla, Guadalajara y México) la economía social y solidaria es? así mismo les solicitaremos que en conjunto completen la frase: Nosotros describimos a las empresas de Yomol A’tel como empresas...

Otra de las actividades que encontramos dentro del taller es que el facilitador leerá la descripción de cada una de las empresas que conforman Yomol A’tel y la audiencia colocará al lado de cada descripción el logo de la empresa a la que corresponde.

Nuestra última actividad dentro del taller es la colaboración de dos expertas del tema a las cuales se les ha invitado con la finalidad de compartirle al grupo cuál ha sido su experiencia en laborar y acompañar a estas empresas de economía social y solidaria. Las ponentes son la coordinadora de formación y acompañamiento LAINES Lic. Guillermina Coronado Flores y

Cristina Méndez que esta encuentra en la Codirección de Yomol A'tel, la duración aproximada de la participación dentro del taller será de 10 a 15 minutos por persona.

Implementación de la actividad

Para nuestro reporte del uso de las técnicas planificadas llevadas a cabo en el taller “Conociendo la economía social y solidaria en Yomol A'tel” anexamos fotos donde se observan a los colaboradores y líderes de Capeltic realizando las distintas sub actividades dentro del taller, también detectamos en nuestras notas de campo que la audiencia en un principio le costaba la participación no obstante conforme avanzaba el taller la participación iba en aumento, así mismo se pudo observar que las sub actividades que fueron dinámicas y participativas tuvieron más aceptación por parte de los participantes, en la charla de zoom de las experiencias de los expertos despertó interés en ellos ya que conocieron a fondo el proyecto Yomol A'tel donde son integrantes y también conocieron otras empresas de economía social y solidaria.

Cabe destacar que dentro de nuestras notas de campo destacamos que la participación de los expertos llevó mucho más tiempo del que estaba planificado, lo cual fue en principio una desventaja ya que se sentí cansancio de parte de la audiencia, para romper con esta sensación de cansancio se dio pie a las actividades más dinámicas.

Dentro del taller se fue monitoreando el cumplimiento del tiempo de cada actividad a realizar; de manera general se cumplieron en tiempo y forma, la única actividad que se salió del tiempo previsto fue la plática por zoom con las expertas, esto debido primordialmente a que el internet de la universidad no estaba funcionando al 100 % por lo tanto tuvimos una demora de veinte minutos aproximadamente para iniciar dicha actividad, de igual manera en

la exposición de cada experta nos demoramos más del tiempo previsto, aunque la información expuesta fue muy enriquecedora.

Dentro de cada subactividad del taller se fueron realizando reflexiones con la audiencia de lo que se estaba exponiendo, esto nos ayudó a explorar si estábamos llegando a los objetivos con cada actividad, esta fue una de las acciones que no se tenían previstas dentro de la cartas descriptivas, pero las rescatamos como un proceso dentro del taller con mayor relevancia.

Dentro de las limitaciones observadas durante la implementación del taller notamos que el tiempo no fue suficiente y fue cansado participar en dicho taller, se realizó el día sábado después de su jornada laboral lo cual causó que ya estuvieran cansados físicamente, nuestra propuesta es que para el siguiente taller se busque un espacio en donde la audiencia no venga de un proceso laboral exhausto y este puede ser verano que disminuye su carga de trabajo operativo, esto con la finalidad de poder captar su atención al 100 % ; incluso se propone dividir al grupo en dos partes y que se realice dentro su hora laboral.

Otra de las propuestas es realizar más actividades dinámicas en donde no tengan que estar sentados y puedan interactuar unos con otros.

Mi autocrítica a la implementación del taller es que me faltó contar con una persona que pudiera apoyarme en la parte de pasar la presentación y en la parte tecnológica, eso me quitó mucho tiempo y eran espacios muertos en donde bien se pudieron aprovechar para que fueran más fluidas las actividades y el taller mismo, por otro lado considero que para ser el primer taller estuvo lleno de propuestas, inquietudes y agrado hacia el tema expuesto lo cual habla de que los colaboradores y líderes de Capeltic Puebla cuentan con apertura para nuevos conocimientos y procesos. Seguiré realizando mejoras continuas a este taller para que se cumplan los objetivos siendo de una manera dinámica y fluida.

SEGUNDA ACTIVIDAD.

“Yomol A’tel Comparte”



Esta actividad estará confirmada por cápsulas informativas de los procesos y las distintas empresas de economía social y solidaria Yomol A’tel, el objetivo de esta actividad es que los colaboradores y líderes de Capeltic conozcan a los integrantes, las funciones y procesos de cada empresa que conforma Yomol A’tel.

Se creó un canal de YouTube donde se expusieron videos de cada empresa de economía social y solidaria de Yomol A’tel, principalmente los procesos que se encuentran en Chiapas.

Nuestro programa tuvo una duración aproximada de tres semanas, en donde la primer semana del 11 al 15 de Julio se elaboraron y editaron los videos grabados en Chiapas, la edición estuvo a cargo de Víctor Emmanuel Torres Campos (estudiante de la universidad iberoamericana Puebla) en la segunda que fue del 01 al 5 de agosto se les realizó la invitación a los colaboradores de Capeltic a participar en dicha actividad y a la par se subieron los videos en pequeñas cápsulas correspondientes a Ts'umbal Xitalha, Batsil Maya, la Xapontic, Chaptic, Comon Sit Ca'teltic y Canan Taquin.

Para nuestra tercera semana del 08 al 12 de agosto se realizó un pre test en Google Forms con preguntas acerca de las distintas empresas, los procesos y las personas que conforman la cadena de valor del café en Yomol A’tel, posteriormente se invitó a los participantes que se unieran al canal de YouTube y visualizarán dichos videos; una vez realizadas estas dos actividades se procedió a realizar el mismo formulario de Google Forms con la finalidad de

poder evaluar la efectividad de dicho programa y lograr nuestro objetivo que es que los colaboradores y líderes de Capeltic conozcan a los integrantes de todas las empresas, que conozcan funciones y procesos de cada empresa que conforma Yomol A´tel. Se les solicitó a los participantes que pudieran unirse al canal de YouTube

Este programa estuvo dirigido a los colaboradores y líderes de Capeltic los cuales están integrados por colaboradores de tres distintas ciudades, la primera es Capeltic Puebla que cuenta con 4 colaboradores, Capeltic ciudad de México con 12 colaboradores y Capeltic Guadalajara con 4 colaboradoras. Dicho programa se llevó a cabo del 11 de julio al 12 de agosto del 2022.

Métodos, técnicas, materiales y recursos

Los materiales que se usaron para dicha actividad fueron cápsulas de videos, donde cada integrante de la cadena de valor pueda presentarse y explicar cuáles son sus actividades, responsabilidades, obligaciones y rol que desempeña cotidianamente.

Se recurre a usar la plataforma digital YouTube para lograr un mayor alcance, hacer de la actividad más didáctica y dinámica. Posteriormente esta puede ser una herramienta para Capeltic que puede ser utilizada para próximas inducciones a la organización.

La logística para esta actividad fue invitar a los colaboradores y líderes de Capeltic a participar en esta actividad mediante una invitación digital, en dicha invitación se explicará el objetivo y el procedimiento de dicha actividad. Posteriormente a la invitación se les envió un cuestionario de Google Forms para que pueda ser contestado y así poder evaluar cuánto conocimiento tiene cada integrante de Capeltic respecto al tema. Una vez terminada la

actividad procederemos a enviar un segundo cuestionario en Google forms para evaluar si tuvo los resultados esperados dicho programa.

SEGUNDO TALLER.

“Jnohpteswanej (el que hace o ayuda a aprender) en Yomol A’tel”



El objetivo del taller es que los líderes de Capeltic conozcan cual es el tipo o definición de liderazgo que propone Yomol A’tel asimismo se realizó una reflexión de qué liderazgo está ejerciendo cada integrante de la organización. Dentro de este taller se dio a conocer el liderazgo humanista, el liderazgo ignaciano y un liderazgo con enfoque centrado en la persona con la finalidad de explorar que les resonaba estos tipos de liderazgos a cada uno de los integrantes de la organización. Se realizaron algunas dinámicas con la finalidad de presenciar sus liderazgos y de que ellos reflexionaran al respecto del tema.

El taller está dirigido a los líderes de Capeltic (Gerentes y jefes de turno), dicho taller se realizó el 15 de octubre con una duración aproximada de 02:30 horas.

La logística estuvo a cargo de Dulce Rojas al igual que de los materiales a presentar.

Métodos, técnicas, materiales y recursos

Los materiales que se usarán para dicho taller son una presentación en Canva la cual obtendrá información de concepto de liderazgo en Yomol A’tel, fotos de algunos guías o acompañantes que tiene la organización, actividades didácticas e interactivas, así como

insumos de papelería (Notas adhesivas, plumones, hojas, cinta adhesiva, hilo o estambre) se utilizaron algunos videos uno con referencia a la empatía y el otro fue un test de liderazgo.

Por último se realizó una encuesta de 10 preguntas abiertas en Google forms con la finalidad de saber para qué quieren guiar a un grupo de personas, cuáles son los principios en los que basan su liderazgo, el valor añadido que reciben las personas que trabajan con ellos que no reciben posiblemente de otro guía, como definen y perciben su estilo de liderazgo, que modificarían con respecto a su liderazgo, qué herramientas necesitan para ejercer el liderazgo que propone Yomol A'tel y como les hace sentir este tipo de liderazgo.

RESULTADOS GENERALES DE LA INTERVENCIÓN

Para presentar los resultados de esta investigación es importante antes mencionar cómo se llevó a cabo la implementación de dicha intervención. Esta intervención tuvo una duración aproximada de siete meses en los cuales fue un gran reto poder cumplir con los tiempos ya que Capeltic al ser una empresa que está dedicada al 100% en la parte de la operación (barra de café), fue una gran labor tener que empatar tiempos y espacios para extraer a los líderes y colaboradores de dicha operación, y que pudieran asistir a los dos talleres de forma presencial y que así mismo pudieran participar en la visualización del canal de YouTube. Durante esta intervención se fue documentando cada uno de los talleres y las actividades con fotos y videos, así mismo se usaron notas de campo mediante la observación de cómo podíamos ir mejorando cada una de estas actividades. Una de nuestras grandes guías fue la elaboración y uso de las cartas descriptivas para la implementación de los dos talleres, así como del canal de YouTube, dichas cartas también ayudaron para el monitoreo y cumplimiento de las actividades, que el uso de los materiales se realizará en tiempo y forma,

así como el cumplimiento de los tiempos propuestos para cada actividad. Es preciso decir que lo único que se llegó a modificar fueron las fechas de aplicación de los talleres.

Dentro de la implementación de la intervención cabe señalar que mis conocimientos en desarrollo humano fueron guía y clave para poder llevar a cabo los talleres. Dentro de cada uno de los talleres puede aplicar la teoría y práctica que obtuve sobre los *grupos de encuentro* generando así espacios de aprendizaje, de retroalimentación, de acompañamiento, en donde se generó contención, confianza y fortaleza en cada uno de los grupos de personas que acompañe, en donde cada colaborador compartió sus motivaciones e intereses con respecto a los temas expuestos; donde la *escucha activa* de mi rol como *facilitador* tuvo que estar presente todo el tiempo y en donde esta escucha activa implica más allá de escuchar solo la voz sino más bien poner atención al lenguaje no verbal en donde la escucha se vuelca a la corporalidad del cuerpo, los tonos de voz, las palabras, las frases expresadas por los participantes.

Otro de los conocimientos que pude aplicar dentro de la intervención fue el de ejercer el rol de *facilitador* o guía de un grupo, esto aportó en gran medida a mi experiencia profesional fue un puente para ejecutar este rol; donde observé mis capacidades y mis limitaciones como ser humano, donde mi principal objetivo fue el extraer el conocimiento e ideas de los diferentes miembros de los grupos, ayudándolos a aprender unos de los otros, a pensar y actuar en conjunto.

En esta intervención todo el tiempo estuvo presente mis conocimientos y aprendizajes respecto a el *enfoque centrado en la persona*, sé que en la literatura este enfoque habla más de la relación terapeuta-cliente pero lo que he aprendido, es que esta relación se vuelve más bien una técnica no exclusiva, que en mi caso use para poder mirar al otro antes que nada

como ser humano. En donde me permití observar que cada uno de los integrantes de Capeltic puede encontrar su *tendencia actualizante* y que aplicando las actitudes Rogerianas *empatía, congruencia y consideración positiva incondicional* se genera un mejoramiento significativo en la interacción entre ambas partes que en mi caso fue colaborador - facilitador; puede mirar con otra visión y perspectiva a cada uno de los participantes dentro de la intervención en donde fueron ellos los que aportaron ideas, mejoras y reflexiones acerca de los temas.

Pasemos a la parte de los resultados de la investigación; para poder presentar dichos resultados se diseñó un mapa conceptual donde se encuentra las tres actividades de intervención y los resultados o hallazgos que cada una de las actividades nos arrojó, el cual presentamos a continuación:

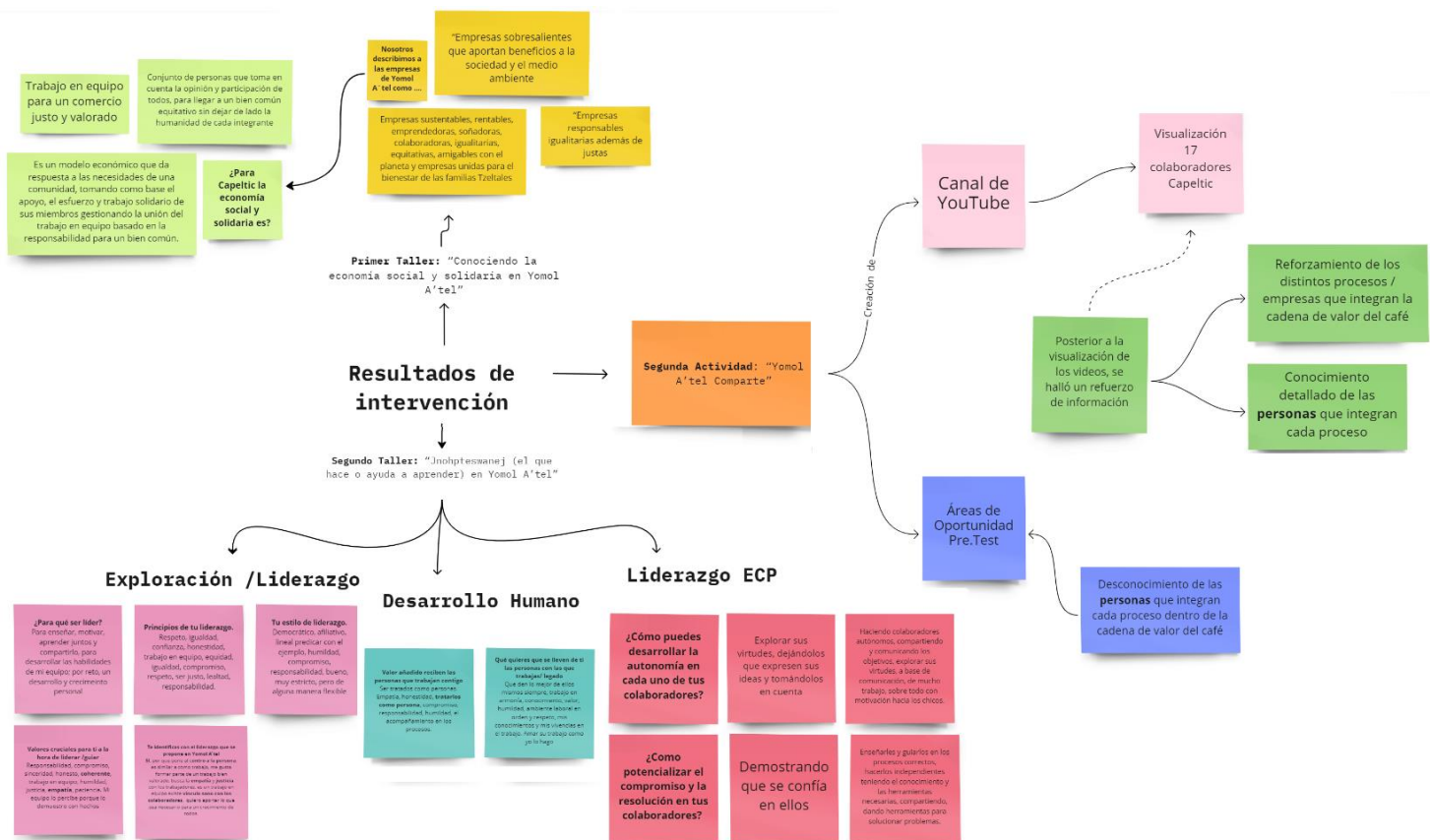


Figura 5 *Resultados de intervención* (creación propia)

Nuestra propuesta de intervención estuvo conformada por tres actividades, la primera actividad fue un taller en donde logramos cumplir el objetivo donde cada colaborador y líder de Capeltic obtuvo conocimiento de lo que significa economía social y solidaria, y cuáles son las diferencias con otro tipo de economías y por qué Yomol A'tel integra este tipo de economía a sus empresas. Mostraré las definiciones a las que cada grupo llegó sobre la economía social y solidaria y de cómo perciben a las empresas de Yomol A'tel:

¿Para Capeltic la economía social y solidaria es?

- Trabajo en equipo para un comercio justo y valorado.
- Un conjunto de personas que toma en cuenta la opinión y participación de todos, para llegar a un bien común equitativo sin dejar de lado la humanidad de cada integrante.
- Un modelo económico que da respuesta a las necesidades de una comunidad, tomando como base el apoyo, el esfuerzo y trabajo solidario de sus miembros gestionando la unión del trabajo en equipo basado en la responsabilidad para un bien común.

Nuestra siguiente frase que se logró completar fue “Nosotros describimos a las empresas de Yomol A'tel como empresas

- Responsables igualitarias además de justas.
- Sobresalientes que aportan beneficios a la sociedad y el medio ambiente.
- Sustentables, rentables, emprendedoras, soñadoras, colaboradoras, igualitarias, equitativas, amigables con el planeta y empresas unidas para el bienestar de las familias Tzeltales

Para nuestra segunda actividad se creó un canal de YouTube donde se exponen videos de cada empresa de economía social y solidaria de Yomol A'tel, principalmente los procesos que se encuentran en Chiapas. Se logró que los colaboradores y líderes de Capeltic conozcan a los integrantes, las funciones y procesos de cada empresa que conforma Yomol A'tel.

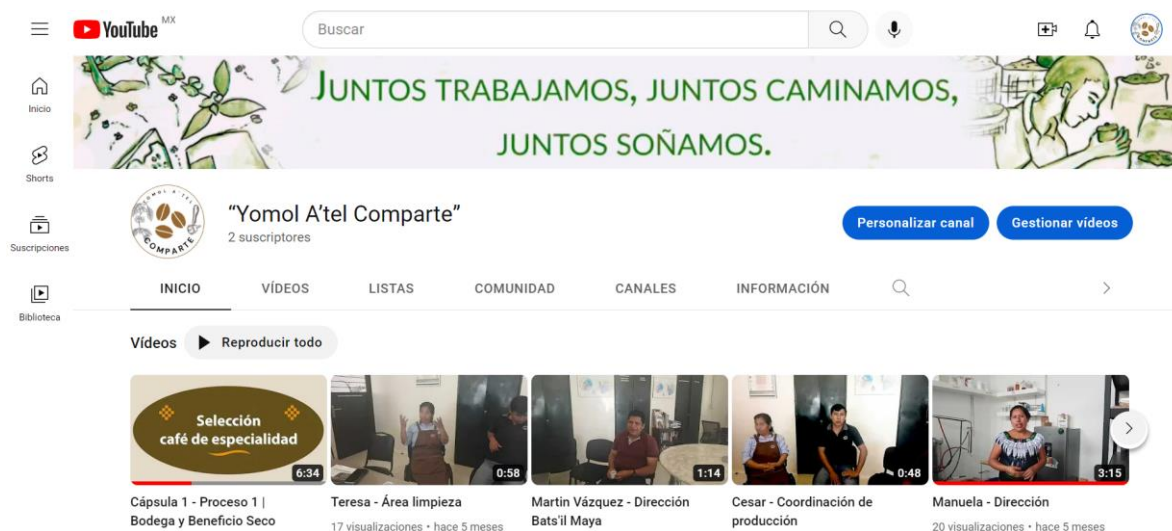


Figura 6 Imagen de canal de YouTube (creación propia)

Algo que cabe resaltar en esta actividad es que los procesos ya los conocían lo que nos interesó más fue reforzar que identificaran a las *personas* que realizan cada uno de los distintos procesos en la cadena de valor del café.

En nuestro segundo taller "*Jnohpteswanej* (el que hace o ayuda a aprender) de Yomol A'tel" nuestro objetivo fue que los líderes de Capeltic conocieran cuál es el tipo de liderazgo que propone Yomol A'tel asimismo se realizó una reflexión de qué tipo de liderazgo está ejerciendo cada integrante de la organización. De los resultados obtenidos en el taller se desglosaron en tres categorías:

La primer categoría es sobre la exploración de liderazgo donde cabe resaltar que los participantes nos mencionan que su propósito de ser líder es para enseñar, motivar, aprender juntos y compartir dicho aprendizaje, esto nos lleva a reflexionar que están aplicando la segunda característica de liderazgo humanista que propone Moreno (2011), el que, los líderes tienen la capacidad de enseñar a los demás, en donde lo ejercen mediante el ejemplo y esto nos da como resultado generar en los equipos credibilidad, confianza y así mismo esto detona desarrollar las habilidades de su equipo, Por otro lado encontramos que su propósito de ser líder es impulsado por un por reto, un desarrollo y crecimiento personal.

Dentro de los valores y principios en los que basan su liderazgo ellos nos mencionan la responsabilidad, respeto, confianza, honestidad, trabajo en equipo, equidad, igualdad, compromiso, ser justo, lealtad, sinceridad, humildad, *empatía*, paciencia y *congruencia*. Y básicamente encontramos la implementación de tres actitudes que propone Rogers en el acompañamiento de las personas y esto les ayuda a mejorar significativamente la interacción entre ambos roles dentro de la organización, estas actitudes son de ayuda para que los líderes puedan ver el otro como persona antes que colaborador, así mismo estas actitudes aportan y fomentan el potencializar las cualidades de cada colaborador. El liderazgo y valores están relacionados entre sí, ya que para que exista un buen liderazgo, debe existir un buen líder, que tenga una conducta moralmente buena y ejemplar que ayude a la sociedad o a su equipo de trabajo, algunos de estos valores mencionados anteriormente tienen relación con los valores que nos propone el *liderazgo humanista* como lo son equidad y justicia, honestidad, humildad, respeto y lealtad.

Nuestra segunda categoría es la relación de su liderazgo con el desarrollo humano y esto nos lleva a recordar el liderazgo *humanista*, que parte del principio claro de que la empresa es una comunidad de personas y los líderes de Capeltic tiene esa claridad de que son las

personas de su equipo el elemento crucial dentro de su organización es por ello que nos expresaban que dentro del legado que quieren dejar en sus equipos es el trabajo en armonía, valor a su trabajo, humildad, ambiente laboral en orden y respeto, compartir sus conocimientos y mis vivencias en el trabajo. Nos compartían también que el valor añadido que reciben las personas que trabajan junto a ellos es ser tratados como personas, donde se genera empatía, honestidad, compromiso, responsabilidad, humildad y donde existe acompañamiento y enseñanza de los procesos; lo que nos lleva a recordar que se aplica la quinta característica de liderazgo humanista propuesta por Moreno (2011) que es la capacidad del líder de saberse prescindible, por lo cual, llegado el momento, prepara a aquella persona que pueda relevarle”. “Su sentido de la responsabilidad le lleva a actuar de este modo”.

La tercer categoría que se exploró fue el liderazgo con enfoque centrado en la persona en donde los líderes nos exponen que mediante explorar las virtudes de sus colaboradores, dejándolos que expresen sus ideas y tomándolos en cuenta desarrollan la autonomía en cada una de las personas que integran su equipo de trabajo, por otro lado para potencializar el compromiso y la resolución a procesos operativos nos comparten que es la confianza el factor principal, es decir demostrando que se confía en la potencialidad de cada uno de los integrantes del equipo casi como también enseñarles, guiarlos en los procesos correctos, hacerlos independientes teniendo el conocimiento y las herramientas necesarias para solucionar problemas es cómo obtendrán mayor compromiso del equipo y así poder llegar juntos a las metas y objetivos establecidos en la organización, es aquí donde encontramos la tercera característica de liderazgo humanista que menciona Moreno (2011), es la capacidad de los líderes para ilusionar a la gente, motivándola y dotando de sentido de trabajo a los

demás. También encontramos parte del enfoque centrado en la persona que propone Rogers donde se debe confiar en el otro, dotarlo de herramientas, pero confiar en que este podrá encontrar su tendencia actualizante.

Y es así como llegamos a el objetivo de nuestra intervención que al finalizar dichas actividades el colaborador y líder de Capeltic fue capaz de reconocer los elementos de liderazgo humanista, de liderazgo con ECP, economía social y solidaria de Yomol A'tel; no obstante cabe recordar que la meta es generar en los líderes de Capeltic liderazgo puesto al servicio de los demás construido en solidaridad con el colectivo, que es algo que sin duda están llevando a cabo pero no hay que dejar de dar seguimiento, la propuesta es realizar estas evaluaciones usando los instrumentos de la investigación de manera anual para así observar las áreas de oportunidad que se presenten en este tema.

Por otro lado, parte de nuestra meta fue que en la organización se reconozca la armonía entre personas, comunidades y la naturaleza como un principio organizador y considero que el canal de YouTube es una herramienta para sentirse más cerca, incluso se pueden realizar videos en vivo donde se cuenten las experiencias y los procesos de cada una de las empresas que integran Yomol A'tel. No obstante no hay que olvidar que exista genuina humildad y cordialidad entre líderes y colaboradores equilibrada con eficiencia y disciplina y que todos estos elementos se realicen de manera más consciente y que sean elementos de dominio de todos los miembros de la organización, es un trabajo arduo pero que sin duda con cada taller propuesto en esta investigación y con las herramientas entregadas se puede seguir fortaleciendo y formando a las persona siendo líderes y acompañando a cada uno de los colaboradores.

En lo personal el liderazgo siempre fue un tema inquietante, donde estaba segura de que saber guiar adecuadamente a las personas, acompañarlas en sus procesos de trabajo puede detonar en cada una de ellas crecimiento no solo profesional sino personal, reafirmó que la persona es la base de toda organización es por ello que concuerdo en que tenemos que colocar a la persona al centro y poder mirarla como una posibilidad, como un fin y no un medio, donde el bien sea común. Desarrollar estos espacios de trabajo más humanizados son la clave para que una organización tenga fortaleza y éxito no solo económico si no también un futuro colaborativo donde los logros sean compartidos, que llegue a todos y cada uno de los integrantes de dichas organizaciones. Hoy afirmó que promover el desarrollo humano de las personas, grupos o comunidades, deben de ser una prioridad para todos aquellos que de alguna manera tenemos un rol de liderazgo.

REFERENCIAS/BIBLIOGRAFÍA

- Bermejo, J.C. (2012). Liderar centrado en la persona. Humanizar el liderazgo.
- Bourret, M. (2011). El poder de la empatía.
- Blanchard, K. y Johnson, S. (2018). *Un nuevo estilo de liderazgo*. El Nuevo Mánager Al Minuto.
- Cardona, M; Montes, I (2007) *Capital humano: Una mirada desde la educación y experiencia laboral*. Dirección de Investigación y Docencia Universidad EAFIT Medellín, Colombia, p.18
- Cerbone, DR (2013). Fenomenología. 2ª ed. Petrópolis RJ: Vozes
- Ciófaló, M y Gonzales, M. (2014). El enfoque centrado en la persona como herramienta de mejora en la gestión de talento humano. *European Scientific Journal*. Vo.10. Pp. 215-223.
- Grassi, A; Cruz, Y y Fini, D (2020). Multiplicación del trabajo y nuevos retos para la justicia social: estudios de casos desde la iniciativa “El futuro del trabajo después de la Laudato Si”. *Universidad Iberoamericana Puebla*. Pp.135-191
- Gestión efectiva de emprendimientos sociales (2005), *Gestión Efectiva de Emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business School Publishing Corporation
- Gómez, M (2021) *Estudio de caso de un liderazgo con enfoque en desarrollo humano* Tesis Ibero Puebla desarrollo humano
- LAINES (2022) Curso “Introducción a la Economía Social Solidaria”.

- Mäkikangasa, A. Schaufelib, W. Tolvanena, A. y Feldta, T. (2013). Los gerentes comprometidos no son adictos al trabajo: evidencia de una persona longitudinal análisis centrado en la persona. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Vo. 29. Pp. 135-143.
- Moreno, C (2011). *Liderazgo humanista y acción directiva*.
- Novillo, E. Módulo 1. Texto Introductorio. *Curso "Formación de orientadores de Economía Social"*.
- Perez, S (2018) *Análisis de rasgos de liderazgo humanista en empresarios de la ciudad de Puebla* Tesis Ibero Puebla desarrollo humano
- Rodríguez-Lluesma Carlos, D. A. (2014). Repensar los negocios desde una perspectiva humanista | EGADE (tec.mx)
- Rogers, C. & Kinget, M. (1971). *Psicoterapia y relaciones humanas*. Madrid: *Alfaguara*
- Rogers, C. (2009) *El Proceso de Convertirse en Persona*.
- Romero, M (2018). Cooperativas de trabajo y liderazgo compartido. *Idelcoop*. Pp. 64-79.
- Klein, Luis (2011). *Innovación Social*

ANEXOS

ANEXO 1 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO CUESTIONARIO PARA COLABORADORES

Validez de Contenido (con cuatro conceptos)

Distinguido Especialista:

A continuación, aparece la definición de "Empatía", "Consideración Positiva", "Aceptación Incondicional" y "Congruencia" y una lista de características que podrían asociarse a cada una de ellas. Con base en la definición, por favor indique con una "X" si la característica es adecuada para el concepto, en cada una de las actitudes.

Empatía: Hacer sentir, sin evaluaciones ni juicios, que se tiene muy claro el mundo del otro desde su punto de vista; tomar en cuenta sus pensamientos, sentimientos y emociones; comprender sus acciones desde su propia experiencia; captar su mundo privado "como si" fuera propio.... saber lo que quiere decir y realimentarlo con un tono de voz que se lo ratifique, le permitirá llegar a ser autorresponsable.

Característica	¿La característica pertenece a la definición de EMPATIA ?		¿Algún comentario?
1, Mis pensamientos, sentimientos y emociones son tomados en cuenta.	() Si	() No	
2, Siento que puede verlas cosas desde mi punto de vista.	() Si	() No	
3, Se pone en mis "zapatos" y me siento confiado (a).	() Si	() No	
4, Comprende mis acciones.	() Si	() No	

Consideración Positiva: Hacer sentir al otro un verdadero interés por ser quien es, le lleva a sentirse confiado y al sentirse cómodo consigo mismo, manifestará su confianza y afecto a los demás, permitirá que se le conozca como realmente es y entonces, surgirá su potencial para lograr resultados.

Característica	La característica pertenece a la definición de CONSIDERACIÓN POSITIVA?		¿Algún comentario?
1, Considero que muestra un interés real en mí.	() Si	() No	
2, Me siento bien con él (ella) la mayor parte del tiempo.	() Si	() No	
3, Si percibo consideración de su parte, eso permite que me abra para que me conozca como soy.	() Si	() No	
4, Siento confianza y afecto con él (ella).	() Si	() No	

Aceptación Incondicional: Comunicar al otro agrado e interés sin prejuicios ni barreras, le hace sentirse apreciado y valorado, lo que estimulará su cooperación, compromiso y disposición a llegar a acuerdos, plenos del aprecio y saber valorar – mutuos - que requiere la práctica colaborativa.

Característica	La característica pertenece a la definición de ACEPTACIÓN INCONDICIONAL?		¿Algún comentario?
1, Me siento apreciado(a) y valorado(a).	() Si	() No	
2, Percibo un clima libre de prejuicios y sin barreras.	() Si	() No	
3, Sentirme apreciado (a) propicia mi cooperación y compromiso.	() Si	() No	
4, Sentirme valorado (a) facilita que esté de acuerdo con las expectativas.	() Si	() No	

Congruencia: Mostrar actitudes y sentimientos auténticos en correspondencia con las palabras, promueve la integración, unificación, ideas creativas, relaciones sanas y productivas, autorresponsabilidad, autoestima y un profundo respeto que surgen de la genuinidad, plena de diálogo y encuentro.

Característica	La característica pertenece a la definición de CONGRUENCIA?		¿Algún comentario?
1, Siento que hay integración y unificación porque cada quien se muestra como realmente es.	() Si	() No	
2, Siento que pone en práctica mis ideas creativas.	() Si	() No	
3, Como todos se muestran como son hay buenas relaciones y responsabilidad personal.	() Si	() No	
4, Mostrarnos tal cual somos y fomenta la autoestima, respeto y comunicación clara, abierta y franca.	() Si	() No	

Finalmente, le pedimos estos datos:

Edad: _____ Sexo: _____ Carrera: _____

Especialidad: _____ Lugar de trabajo: _____

¡Muchas gracias!

ANEXO 2 RESPUESTAS VALIDACIÓN EXPERTOS CUESTIONARIO PARA COLABORADORES

Validez de Contenido (con cuatro conceptos) Especialista 1

Distinguido Especialista:

A continuación, aparece la definición de "Empatía", "Consideración Positiva", "Aceptación Incondicional" y "Congruencia" y una lista de características que podrían asociarse a cada una de ellas. Con base en la definición, por favor indique con una "X" si la característica es adecuada para el concepto, en cada una de las actitudes.

Empatía: Hacer sentir, sin evaluaciones ni juicios, que se tiene muy claro el mundo del otro desde su punto de vista; tomar en cuenta sus pensamientos, sentimientos y emociones; comprender sus acciones desde su propia experiencia; captar su mundo privado "como si" fuera propio.... saber lo que quiere decir y realimentarlo con un tono de voz que se lo ratifique, le permitirá llegar a ser autorresponsable.

Característica	La característica pertenece a la definición de EMPATIA?		¿Algún comentario?
1, Mis pensamientos, sentimientos y emociones son tomados en cuenta.	(x) Si	() No	
2, Siento que puede verlas cosas desde mi punto de vista.	(x) Si	() No	
3, Se pone en mis “zapatos” y me siento confiado (a).	(x) Si	() No	
4, Comprende mis acciones.	(x) Si	() No	

Consideración Positiva: Hacer sentir al otro un verdadero interés por ser quien es, le lleva a sentirse confiado y al sentirse cómodo consigo mismo, manifestará su confianza y afecto a los demás, permitirá que se le conozca como realmente es y entonces, surgirá su potencial para lograr resultados.

Característica	La característica pertenece a la definición de CONSIDERACIÓN POSITIVA?		¿Algún comentario?
1, Considero que muestra un interés real en mí.	(x) Si	() No	
2, Me siento bien con él (ella) la mayor parte del tiempo.	(x) Si	() No	
3, Si percibo consideración de su parte, eso permite que me abra para que me conozca como soy.	(x) Si	() No	
4, Siento confianza y afecto con él (ella).	(x) Si	() No	

Aceptación Incondicional: Comunicar al otro agrado e interés sin prejuicios ni barreras, le hace sentirse apreciado y valorado, lo que estimulará su cooperación, compromiso y disposición a llegar a acuerdos, plenos del aprecio y saber valorar – mutuos - que requiere la práctica colaborativa.

Característica	La característica pertenece a la definición de ACEPTACIÓN INCONDICIONAL ?		¿Algún comentario?
	(x) Si	() No	
1, Me siento apreciado(a) y valorado(a).	(x) Si	() No	
2, Percibo un clima libre de prejuicios y sin barreras.	(x) Si	() No	
3, Sentirme apreciado (a) propicia mi cooperación y compromiso.	(x) Si	() No	
4, Sentirme valorado (a) facilita que esté de acuerdo con las expectativas.	(x) Si	() No	

Congruencia: Mostrar actitudes y sentimientos auténticos en correspondencia con las palabras, promueve la integración, unificación, ideas creativas, relaciones sanas y productivas, autorresponsabilidad, autoestima y un profundo respeto que surgen de la genuinidad, plena de diálogo y encuentro.

Característica	La característica pertenece a la definición de CONGRUENCIA ?		¿Algún comentario?
	(x) Si	() No	
1, Siento que hay integración y unificación porque cada quien se muestra como realmente es.	(x) Si	() No	
2, Siento que pone en práctica mis ideas creativas.	(x) Si	() No	

3, Como todos se muestran como son hay buenas relaciones y responsabilidad personal.	(x) Si	() No	
4, Mostrarnos tal cual somos y fomenta la autoestima, respeto y comunicación clara, abierta y franca.	(x) Si	() No	

Finalmente, le pedimos estos datos:

Edad: ____46____ Sexo: ____Masculino____ Carrera: ____Ing. Industrial____

Especialidad: ____Cursando Maestría en Desarrollo Humano____ Lugar de trabajo: ____Puebla, Pue.____

¡Muchas gracias!

Validez de Contenido (con cuatro conceptos) Especialista 2

Distinguido Especialista:

A continuación, aparece la definición de "Empatía", "Consideración Positiva", "Aceptación Incondicional" y "Congruencia" y una lista de características que podrían asociarse a cada una de ellas. Con base en la definición, por favor indique con una "X" si la característica es adecuada para el concepto, en cada una de las actitudes.

Empatía: Hacer sentir, sin evaluaciones ni juicios, que se tiene muy claro el mundo del otro desde su punto de vista; tomar en cuenta sus pensamientos, sentimientos y emociones; comprender sus acciones desde su propia experiencia; captar su mundo privado "como si"

fuera propio.... saber lo que quiere decir y realimentarlo con un tono de voz que se lo ratifique, le permitirá llegar a ser autorresponsable.

Característica	La característica pertenece a la definición de EMPATÍA?		¿Algún comentario?
	(x) Si	() No	
1, Mis pensamientos, sentimientos y emociones son tomados en cuenta.	(x) Si	() No	
2, Siento que puede verlas cosas desde mi punto de vista.	(x) Si	() No	
3, Se pone en mis “zapatos” y me siento confiado (a).	(x) Si	() No	
4, Comprende mis acciones.	(x) Si	() No	

Consideración Positiva: Hacer sentir al otro un verdadero interés por ser quien es, le lleva a sentirse confiado y al sentirse cómodo consigo mismo, manifestará su confianza y afecto a los demás, permitirá que se le conozca como realmente es y entonces, surgirá su potencial para lograr resultados.

Característica	¿La característica pertenece a la definición de CONSIDERACIÓN POSITIVA?		¿Algún comentario?
	(x) Si	() No	
1, Considero que muestra un interés real en mí.	(x) Si	() No	
2, Me siento bien con él (ella) la mayor parte del tiempo.	(x) Si	() No	
3, Si percibo consideración de su parte, eso permite que me abra para que me conozca como soy.	(x) Si	() No	
4, Siento confianza y afecto con él (ella).	(x) Si	() No	

Aceptación Incondicional: Comunicar al otro agrado e interés sin prejuicios ni barreras, le hace sentirse apreciado y valorado, lo que estimulará su cooperación, compromiso y disposición a llegar a acuerdos, plenos del aprecio y saber valorar – mutuos - que requiere la práctica colaborativa.

Característica	La característica pertenece a la definición de ACEPTACIÓN INCONDICIONAL?		¿Algún comentario?
1, Me siento apreciado(a) y valorado(a).	(x) Si	() No	
2, Percibo un clima libre de prejuicios y sin barreras.	(x) Si	() No	
3, Sentirme apreciado (a) propicia mi cooperación y compromiso.	(x) Si	() No	
4, Sentirme valorado (a) facilita que esté de acuerdo con las expectativas.	() Si	(x) No	Sentirme valorado me hace sentirme más seguro de quién soy, y sin importar las expectativas de los demás, me siento aceptado.

Congruencia: Mostrar actitudes y sentimientos auténticos en correspondencia con las palabras, promueve la integración, unificación, ideas creativas, relaciones sanas y productivas, autorresponsabilidad, autoestima y un profundo respeto que surgen de la genuinidad, plena de diálogo y encuentro.

Característica	La característica pertenece a la definición de CONGRUENCIA?		¿Algún comentario?
	(x) Si	() No	
1, Siento que hay integración y unificación porque cada quien se muestra como realmente es.	(x) Si	() No	
2, Siento que pone en práctica mis ideas creativas.	() Si	(x) No	
3, Como todos se muestran como son hay buenas relaciones y responsabilidad personal.	(x) Si	() No	
4, Mostrarnos tal cual somos y fomenta la autoestima, respeto y comunicación clara, abierta y franca.	(x) Si	() No	

Finalmente, le pedimos estos datos:

Edad: 40 Sexo: femenino Carrera: Derecho

Especialidad: Derecho Internacional Lugar de trabajo: sector privado

¡Muchas gracias!

Validez de Contenido (con cuatro conceptos) Especialista 3

Distinguido Especialista:

A continuación, aparece la definición de "Empatía", "Consideración Positiva", "Aceptación Incondicional" y "Congruencia" y una lista de características que podrían asociarse a cada una de ellas. Con base en la definición, por favor indique con una "X" si la característica es adecuada para el concepto, en cada una de las actitudes.

Empatía: Hacer sentir, sin evaluaciones ni juicios, que se tiene muy claro el mundo del otro desde su punto de vista; tomar en cuenta sus pensamientos, sentimientos y emociones; comprender sus acciones desde su propia experiencia; captar su mundo privado “como si” fuera propio.... saber lo que quiere decir y alimentarlo con un tono de voz que se lo ratifique, le permitirá llegar a ser autorresponsable.

Característica	La característica pertenece a la definición de EMPATÍA?		¿Algún comentario?
	(x) Si	() No	
1, Mis pensamientos, sentimientos y emociones son tomados en cuenta.	(x) Si	() No	
2, Siento que puede ver las cosas desde mi punto de vista.	(x) Si	() No	
3, Se pone en mis “zapatos” y me siento confiado (a).	(x) Si	() No	
4, Comprende mis acciones.	(x) Si	() No	

Consideración Positiva: Hacer sentir al otro un verdadero interés por ser quien es, le lleva a sentirse confiado y al sentirse cómodo consigo mismo, manifestará su confianza y afecto a los demás, permitirá que se le conozca como realmente es y entonces, surgirá su potencial para lograr resultados.

Característica	La característica pertenece a la definición de CONSIDERACIÓN POSITIVA?		¿Algún comentario?
1, Considero que muestra un interés real en mí.	(x) Si	() No	
2, Me siento bien con él (ella) la mayor parte del tiempo.	(x) Si	() No	Aunque no me quedó muy clara la razón de sentirse bien.
3, Si percibo consideración de su parte, eso permite que me abra para que me conozca como soy.	(x) Si	() No	
4, Siento confianza y afecto con él (ella).	(x) Si	() No	

Aceptación Incondicional: Comunicar al otro agrado e interés sin prejuicios ni barreras, le hace sentirse apreciado y valorado, lo que estimulará su cooperación, compromiso y disposición a llegar a acuerdos, plenos del aprecio y saber valorar – mutuos - que requiere la práctica colaborativa.

Característica	La característica pertenece a la definición de ACEPTACIÓN INCONDICIONAL?		¿Algún comentario?
1, Me siento apreciado(a) y valorado(a).	(x) Si	() No	
2, Percibo un clima libre de prejuicios y sin barreras.	(x) Si	() No	
3, Sentirme apreciado (a) propicia mi cooperación y compromiso.	(x) Si	() No	
4, Sentirme valorado (a) facilita que esté de acuerdo con las expectativas.	(x) Si	() No	

Congruencia: Mostrar actitudes y sentimientos auténticos en correspondencia con las palabras, promueve la integración, unificación, ideas creativas, relaciones sanas y productivas, autorresponsabilidad, autoestima y un profundo respeto que surgen de la genuinidad, plena de diálogo y encuentro.

Característica	¿La característica pertenece a la definición de CONGRUENCIA ?		¿Algún comentario?
1, Siento que hay integración y unificación porque cada quien se muestra como realmente es.	(x) Si	() No	
2, Siento que pone en práctica mis ideas creativas.	() Si	(x) No	
3, Como todos se muestran como son hay buenas relaciones y responsabilidad personal.	(x) Si	() No	
4, Mostrarnos tal cual somos y fomenta la autoestima, respeto y comunicación clara, abierta y franca.	(x) Si	() No	Mostrarnos tal cual somos y fomenta la autoestima . . . no me quedo muy claro

Finalmente, le pedimos estos datos:

Edad: 50 Sexo: femenino Carrera: contador público y auditor con una especialidad empresarial y fiscal

Especialidad: estudiante de maestría en desarrollo humano

Lugar de trabajo: hogar

¡Muchas gracias!

Validez de Contenido (con cuatro conceptos) Especialista 4

Distinguido Especialista:

A continuación, aparece la definición de "Empatía", "Consideración Positiva", "Aceptación Incondicional" y "Congruencia" y una lista de características que podrían asociarse a cada una de ellas. Con base en la definición, por favor indique con una "X" si la característica es adecuada para el concepto, en cada una de las actitudes.

Empatía: Hacer sentir, sin evaluaciones ni juicios, que se tiene muy claro el mundo del otro desde su punto de vista; tomar en cuenta sus pensamientos, sentimientos y emociones; comprender sus acciones desde su propia experiencia; captar su mundo privado "como si" fuera propio.... saber lo que quiere decir y retroalimentarlo con un tono de voz que se lo ratifique, le permitirá llegar a ser autorresponsable.

Característica	La característica pertenece a la definición de EMPATÍA?		¿Algún comentario?
1, Mis pensamientos, sentimientos y emociones son tomados en cuenta.	(x) Si	() No	
2, Siento que puede verlas cosas desde mi punto de vista.	(x) Si	() No	
3, Se pone en mis "zapatos" y me siento confiado (a).	(x) Si	() No	
4, Comprende mis acciones.	(x) Si	() No	

Consideración Positiva: Hacer sentir al otro un verdadero interés por ser quien es, le lleva a sentirse confiado y al sentirse cómodo consigo mismo, manifestará su confianza y afecto a

los demás, permitirá que se le conozca como realmente es y entonces, surgirá su potencial para lograr resultados.

Característica	¿La característica pertenece a la definición de CONSIDERACIÓN POSITIVA ?		¿Algún comentario?
	(x) Si	() No	
1, Considero que muestra un interés real en mí.	(x) Si	() No	
2, Me siento bien con él (ella) la mayor parte del tiempo.	() Si	(x) No	
3, Si percibo consideración de su parte, eso permite que me abra para que me conozca como soy.	(x) Si	() No	
4, Siento confianza y afecto con él (ella).	(x) Si	() No	

Aceptación Incondicional: Comunicar al otro agrado e interés sin prejuicios ni barreras, le hace sentirse apreciado y valorado, lo que estimulará su cooperación, compromiso y disposición a llegar a acuerdos, plenos del aprecio y saber valorar – mutuos - que requiere la práctica colaborativa.

Característica	La característica pertenece a la definición de ACEPTACIÓN INCONDICIONAL ?		¿Algún comentario?
	(x) Si	() No	
1, Me siento apreciado(a) y valorado(a).	(x) Si	() No	
2, Percibo un clima libre de prejuicios y sin barreras.	(x) Si	() No	
3, Sentirme apreciado (a) propicia mi cooperación y compromiso.	(x) Si	() No	
4, Sentirme valorado (a) facilita que esté de acuerdo con las expectativas.	() Si	(x) No	

Congruencia: Mostrar actitudes y sentimientos auténticos en correspondencia con las palabras, promueve la integración, unificación, ideas creativas, relaciones sanas y productivas, autorresponsabilidad, autoestima y un profundo respeto que surgen de la genuinidad, plena de diálogo y encuentro.

Característica	La característica pertenece a la definición de CONGRUENCIA?		¿Algún comentario?
1, Siento que hay integración y unificación porque cada quien se muestra como realmente es.	(x) Si	() No	
2, Siento que pone en práctica mis ideas creativas.	(x) Si	() No	
3, Como todos se muestran como son hay buenas relaciones y responsabilidad personal.	(x) Si	() No	
4, Mostrarnos tal cual somos y fomenta la autoestima, respeto y comunicación clara, abierta y franca.	(x) Si	() No	

Finalmente, le pedimos estos datos:

Edad: ____48 años____ Sexo: Femenino_____ Carrera: Medicina

Especialidad: __Medicina Familiar _____ Lugar de trabajo:

____IMSS_____

¡Muchas gracias!

Formato de Análisis del Jueces, con Un Solo Concepto

Número total de Jueces = ___4___ = 100% de acuerdo.

Característica Empatía	¿Cuántos jueces coincidieron? (indicar cuántas personas a la izquierda de cada concepto, y qué porcentaje es a la derecha de cada concepto)	
1, Mis pensamientos, sentimientos y emociones son tomados en cuenta.	(4) Si 100%	() No
2, Siento que puede verlas cosas desde mi punto de vista.	(4) Si 100%	() No
3, Se pone en mis “zapatos” y me siento confiado (a).	(4) Si 100%	() No
4, Comprende mis acciones.	(4) Si 100%	() No

Característica Consideración Positiva		
1, Considero que muestra un interés real en mí.	(4) Si 100%	() No
2, Me siento bien con él (ella) la mayor parte del tiempo.	(3) Si 75%	(1) No 25%
3, Si percibo consideración de su parte, eso permite que me abra para que me conozca como soy.	(4) Si 100%	() No
4, Siento confianza y afecto con él (ella).	(4) Si 100%	() No

Característica Aceptación Incondicional.		
1, Me siento apreciado(a) y valorado(a).	(4) Si 100%	() No
2, Percibo un clima libre de prejuicios y sin barreras.	(4) Si 100%	() No
3, Sentirme apreciado (a) propicia mi cooperación y compromiso.	(4) Si 100%	() No
4, Sentirme valorado (a) facilita que esté de acuerdo con las expectativas.	(2) Si 50%	(2) No 50%

Característica Congruencia.		
1, Siento que hay integración y unificación porque cada quien se muestra como realmente es.	(4) Si 100%	() No
2, Siento que pone en práctica mis ideas creativas.	(3) Si 75%	(1) No 25%
3, Como todos se muestran como son hay buenas relaciones y responsabilidad personal.	(4) Si 100%	() No
4, Mostrarnos tal cual somos y fomenta la autoestima, respeto y comunicación clara, abierta y franca.	(4) Si 100%	() No

ANEXO 3 VALIDEZ DE CONTENIDO CUESTIONARIO PARA LÍDERES

Validez de Contenido (con tres conceptos)

Distinguido Especialista:

A continuación, aparecen tres definiciones y una lista de características que podrían asociarse a los psicoterapeutas. Con base en cada definición, por favor indique con una “X” a qué definición pertenece cada característica.

Congruencia. Esto significa, según Rogers, que dentro de una relación el facilitador es auténtico, es libre y profundamente él mismo, y no presenta “máscaras” o “fachadas”, al menos durante el tiempo en el que permanece en contacto con sus clientes o personas a las que trata de ayudar. Esto incluye que sea él mismo aun en formas que no sean consideradas como las ideales dentro de una relación de crecimiento, como por ejemplo “no lo escucho porque me distraigo con mis problemas” “esta persona me da miedo”, etcétera. La persona no niega los sentimientos y es capaz de ser ellos, aunque no necesariamente se los comunica al otro.

Ser congruente es ser sincero, verdadero, transparente, es ser uno mismo independientemente de la reacción de los demás hacia nosotros.

Empatía. Es la capacidad para entender al otro desde su propio marco de referencia, poderse “meter en su pellejo” y ver el mundo “como si yo fuera él”, para poder captar de modo preciso el conocimiento que la persona tiene de su propia experiencia. Sentir el coraje, miedo o confusión de la persona como si fueran propios, pero sin mezclarlos con mi coraje,

miedo o confusión. La empatía permite al facilitador “ponerse en los zapatos del otro” y sentir qué se siente ser esa persona. Permite una comprensión desde dentro de los significados de la persona con la que tratamos de relacionarnos.

Actitud positiva incondicional. Es una disposición para aceptar a la persona como es, sin juzgarla ni evaluarla. No se le ponen condiciones de aceptación. Se le reconoce su derecho de ser quien es y quien quiere llegar a ser. Es un interés no posesivo por la persona, un deseo de contribuir a la realización de su proyecto de vida (te aprecio por lo que eres, no por lo que yo quisiera que fueras).

Característica	¿La característica pertenece a la definición de congruencia?		¿Algún comentario?
	() Si	() No	
1, Con frecuencia me desilusionan las personas.	() Si	() No	
2, Me agrada la persona sin importar lo que diga.	() Si	() No	
3, Las demás personas pueden confiar en mí plenamente.	() Si	() No	
4, Algunas cosas que las personas dicen me entristecen.	() Si	() No	
5, Estoy tan metido en sus sentimientos que mi presencia no estorba.	() Si	() No	
6, Puede confiar en que diré lo que siento y pienso.	() Si	() No	
7, Soy auténtico.	() Si	() No	
8, Me agrada la persona, aunque a veces me critique.	() Si	() No	
9, Me agrada más cuando está de acuerdo conmigo.	() Si	() No	

10, Pienso que las personas se sienten seguras conmigo.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
11, Presiono a la persona para que diga cosas que considero importantes.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
12, Acepto a la persona tal como es.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
13, La persona puede confiar en mí sin reservas.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
14, Me comporto como una persona real, no como un experto lejano.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
15, Me agrada la persona a pesar de todo lo “negativo” que sé de ella.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
16, Me preocupan los asuntos del otro tanto como a él.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
17, La persona se da cuenta de que me esfuerzo por comprenderla.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
18, Le demuestro que me agrada.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
19, Si cometí un error no trato de ocultarlo.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
20, Me comprometo con la otra persona.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
21 , Me guardo las cosas, no digo lo que pienso.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
22, Digo cosas muy diferentes a las que siento.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
23, Discuto con los demás para demostrarles que tengo razón.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
24, Me siento incómodo con la persona, pero no presto atención a mis sentimientos.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
25, Me comporto con frialdad.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
26, Finjo que la persona me agrada más de lo que en realidad me agrada.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	

27, Me escudo en mi rol profesional para que no me conozcan.	() Si	() No	
28, Digo cosas en las que no creo.	() Si	() No	
29, No les parezco auténtico.	() Si	() No	
30, Aunque intento comprender a las personas no lo logro.	() Si	() No	
31, Cuando estoy triste, trato de disimular mi tristeza.	() Si	() No	
32, Cuando estoy escuchando a otro me siento relajado.	() Si	() No	
33, Trato de ayudar al otro, aunque me desagrade como persona.	() Si	() No	
34, Mantengo una postura de neutralidad.	() Si	() No	
35, Trato de portarme de modo impersonal o abstinente.	() Si	() No	
36, Soy frío y distante.	() Si	() No	
37, Le digo cosas que no creo.	() Si	() No	
38, No dejo que se note lo que siento.	() Si	() No	

Característica	¿La característica pertenece a la definición de empatía?		¿Algún comentario?
1, Entiendo cómo ve las cosas la otra persona.	() Si	() No	
2, Para mí la persona es como “un libro abierto” que pudo leer fácilmente.	() Si	() No	
3, Puedo decir que conozco al otro, casi tanto como él se conoce a sí mismo.	() Si	() No	
4, Estoy tan metido en sus sentimientos que mi presencia no estorba.	() Si	() No	

5, Aun cuando no lo exprese con mucha claridad, trato de entender cómo se siente.	() Si	() No	
6, Le ayudo a poner en palabras sus sentimientos.	() Si	() No	
7, Intento seguir los sentimientos de la persona que está conmigo.	() Si	() No	
8, Trato de encontrar las palabras que describan con mayor exactitud lo que el otro siente.	() Si	() No	
9, Entiendo lo que quiere decir, incluso antes de que termine de decirlo.	() Si	() No	
10, Entiendo al otro tan bien, que puedo captar sus sentimientos aun cuando trate de esconderlos.	() Si	() No	
11, Cualquier tema del que la persona quiera hablar, me parece bien.	() Si	() No	
12, Hago notar sentimientos de los que la persona no se había dado cuenta.	() Si	() No	
13, Puedo sentir lo que la otra persona siente, sin necesidad de que hable.	() Si	() No	
14, La persona se da cuenta de que me esfuerzo por comprenderla.	() Si	() No	
15, Sé cómo se siente cuando no está bien.	() Si	() No	
16, Le demuestro que me agrada.	() Si	() No	
17, Trato de que se dé cuenta de que estoy muy interesado en lo que dice.	() Si	() No	
18. Entiendo las palabras de la persona, pero no sus sentimientos.	() Si	() No	
19, Malinterpreto lo que la persona trata de decir.	() Si	() No	

20, Discuto con los demás para demostrarles que tengo razón.	() Si	() No	
21. Me siento incómodo con la persona, pero no presto atención a mis sentimientos.	() Si	() No	
22, Ignoro algunos de los sentimientos de la otra persona.	() Si	() No	
23, Trato de entender al otro, aunque a veces me equivoque.	() Si	() No	
24, A veces no me entienden lo que quiero decirles.	() Si	() No	
25, Aunque intento comprender a las personas no lo logro.	() Si	() No	
26, Me cuesta trabajo cambiar de tema, aunque sé que lo que estoy diciendo no es importante para la otra persona.	() Si	() No	
27, Cuando la persona habla de un tema que me incomoda, la interrumpía abruptamente.	() Si	() No	
28, Me importa mucho que sienta que somos amigos, aunque en verdad no seamos así.	() Si	() No	
29, Cuando veo a la persona preocupada por algo, bromeo al respecto.	() Si	() No	
30, Evito que la persona hable de temas que me incomodan.	() Si	() No	
31, Interrumpo a la persona sin darme cuenta.	() Si	() No	
32, Me distraigo y luego digo algo que no viene al caso.	() Si	() No	
33, Mi actitud es distante.	() Si	() No	

Característica	¿La característica pertenece a la definición de Actitud Positiva Incondicional?		¿Algún comentario?
1, Me agrada la persona sin importar lo que diga.	() Si	() No	
2, Estoy muy interesado en la persona.	() Si	() No	
3, Las demás personas pueden confiar en mí plenamente.	() Si	() No	
4, Las personas pueden confiar en mi honestidad.	() Si	() No	
5, Me gusta ver a las personas cuando hablo con ellas.	() Si	() No	
6, Estoy tan metido en sus sentimientos que mi presencia no estorba.	() Si	() No	
7, Aprecio a la persona.	() Si	() No	
8, La otra persona se da cuenta de mi confianza en ella.	() Si	() No	
9, Me agrada la persona, aunque a veces me critique.	() Si	() No	
10, Escucho realmente lo que me dice.	() Si	() No	
11, Me meto tanto en la experiencia del otro, que capto con facilidad sus sentimientos más profundos.	() Si	() No	
12, Pienso que las personas se sienten seguras conmigo.	() Si	() No	
13, Las personas se sienten libres para ser ellas mismas cuando están conmigo.	() Si	() No	
14, Acepto a la persona tal como es.	() Si	() No	
15, Acepto al otro tanto cuando habla de lo “positivo”, como de lo “negativo”.	() Si	() No	
16, La persona puede confiar en mí sin reservas.	() Si	() No	

17, Cualquier tema del que la persona quiera hablar, me parece bien.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
18, Confío en que la persona sabe lo que le conviene.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
19, Me agrada la persona a pesar de todo lo “negativo” que sé de ella.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
20, Dejo que la persona hable de lo que le plazca.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
21. No me influye su estado de ánimo.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
22, La persona se da cuenta de que me esfuerzo por comprenderla.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
23, Le demuestro que me agrada.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
24, Con frecuencia me desilusionan las personas.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
25, Discuto con los demás para demostrarles que tengo razón.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
26, Algunas cosas que las personas dicen me entristecen.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
27, Las personas me son indiferentes.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
28, Ignoro algunos de los sentimientos de la otra persona.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
29, Me comporto con frialdad.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
30, Me agrada más cuando está de acuerdo conmigo.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
31, Siento curiosidad acerca de los motivos por los que actúa otra persona, pero no me intereso por ella a niveles más profundos.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
32, Doy consejos que ayudan a los demás a resolver sus problemas.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	

33, Me cuesta trabajo cambiar de tema, aunque sé que lo que estoy diciendo no es importante para la otra persona.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
34, Cuando la persona habla de un tema que me incomoda, la interrumpía abruptamente.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
35, Me importa mucho que sienta que somos amigos, aunque en verdad no seamos así.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
36, Cuando veo a la persona preocupada por algo, bromeo al respecto.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
37, Me agrada la persona, pero no las cosas de las que habla.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
38, Trato de ayudar al otro, aunque me desagrada como persona.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
39, Soy frío y distante.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
40, Trato de que el otro no le de mucha importancia a sus problemas.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
41, Me distraigo y luego digo algo que no viene al caso.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
42, Mi actitud es distante.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
43, Me aburre lo que dice.	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	

Finalmente, le pedimos estos datos:

Edad: _____ Sexo: _____ Carrera: _____

Especialidad: _____ Lugar de trabajo: _____

¡Muchas gracias!

ANEXO 4 RESULTADO VALIDEZ DE CONTENIDO CUESTIONARIO PARA LÍDERES

Característica Congruencia	¿Cuántos jueces coincidieron? (indicar cuántas personas a la izquierda de cada concepto, y qué porcentaje es a la derecha de cada concepto)	
	Si	No
1. Con frecuencia me desilusionan las personas.	2 (50%)	1 (25%)
2. Me agrada la persona sin importar lo que diga.	1 (25%)	2 (50%)
3. Las demás personas pueden confiar en mí plenamente.	3 (75 %)	0
4. Algunas cosas que las personas dicen me entristecen.	2 (50%)	1 (25%)
5. Estoy tan metido en sus sentimientos que mi presencia no estorba.	1 (25%)	2 (50%)
6. Puede confiar en que diré lo que siento y pienso.	4 (100%)	0
7. Soy auténtico.	4 (100%)	0
8. Me agrada la persona, aunque a veces me critique.	1 (25%)	2 (50%)
9. Me agrada más cuando está de acuerdo conmigo.	1 (25%)	2 (50%)
10. Pienso que las personas se sienten seguras conmigo.	3 (75%)	0
11. Presiono a la persona para que diga cosas que considero importantes.	1 (25%)	2 (50%)
12. Acepto a la persona tal como es.	2 (50%)	2 (50%)
13. La persona puede confiar en mí sin reservas.	3 (75%)	0
14. Me comporto como una persona real, no como un experto lejano.	4 (100%)	0
15. Me agrada la persona a pesar de todo lo "negativo" que sé de ella.	1 (25%)	2 (50%)
16. Me preocupan los asuntos del otro tanto como a él.	3 (75%)	0
17. La persona se da cuenta de que me esfuerzo por comprenderla.	2 (50%)	1(25%)
18. Le demuestro que me agrada.	1(25%)	2 (50%)
19. Si cometí un error no trato de ocultarlo.	3 (75%)	1(25%)
20. Me comprometo con la otra persona.	4 (100%)	0
21. Me guardo las cosas, no digo lo que pienso.	1(25%)	3 (75%)
22. Digo cosas muy diferentes a las que siento.	2 (50%)	2 (50%)
23. Discuto con los demás para demostrarles que tengo razón.	1(25%)	2 (50%)
24. Me siento incómodo con la persona, pero no presto atención a mis sentimientos.	1(25%)	3 (75%)
25. Me comporto con frialdad.	1(25%)	2 (50%)
26. Finjo que la persona me agrada más de lo que en realidad me agrada.	1(25%)	4 (100%)
27. Me escudo en mi rol profesional para que no me conozcan.	1(25%)	3 (75%)
28. Digo cosas en las que no creo.	1(25%)	3 (75%)
29. No les parezco auténtico.	2 (50%)	2 (50%)
30. Aunque intento comprender a las personas no lo logro.	1(25%)	2 (50%)
31. Cuando estoy triste, trato de disimular mi tristeza.	1(25%)	3 (75%)
32. Cuando estoy escuchando a otro me siento relajado.	1(25%)	2 (50%)
33. Trato de ayudar al otro, aunque me desagrade como persona.	1(25%)	2 (50%)
34. Mantengo una postura de neutralidad.	1(25%)	2 (50%)
35. Trato de portarme de modo impersonal o abstinentes.	1(25%)	3 (75%)
36. Soy frío y distante.	1(25%)	3 (75%)
37. Le digo cosas que no creo.	1 (25%)	3 (75%)
38. No dejo que se note lo que siento.	1 (25%)	3 (75%)

Característica Empatía	¿Cuántos jueces coincidieron? (indicar cuántas personas a la izquierda de cada concepto, y qué porcentaje es a la derecha de cada concepto)	
	Si	No
1, Entiendo cómo ve las cosas la otra persona.	4 (100%)	0
2, Para mí la persona es como “un libro abierto” que pudo leer fácilmente.	3 (75%)	1 (25%)
3, Puedo decir que conozco al otro, casi tanto como él se conoce a sí mismo.	3 (75%)	1 (25%)
4, Estoy tan metido en sus sentimientos que mi presencia no estorba.	3 (75%)	1 (25%)
5, Aun cuando no lo exprese con mucha claridad, trato de entender cómo se siente.	4 (100%)	0
6, Le ayudo a poner en palabras sus sentimientos.	3 (75%)	1 (25%)
7, Intento seguir los sentimientos de la persona que está conmigo.	4 (100%)	0
8, Trato de encontrar las palabras que describan con mayor exactitud lo que el otro siente.	3 (75%)	1 (25%)
9, Entiendo lo que quiere decir, incluso antes de que termine de decirlo.	4 (100%)	0
10, Entiendo al otro tan bien, que puedo captar sus sentimientos aun cuando trate de esconderlos.	3 (75%)	1 (25%)
11, Cualquier tema del que la persona quiera hablar, me parece bien.	2 (50%)	1 (25%)
12, Hago notar sentimientos de los que la persona no se había dado cuenta.	3 (75%)	1 (25%)
13, Puedo sentir lo que la otra persona siente, sin necesidad de que hable.	3 (75%)	1 (25%)
14, La persona se da cuenta de que me esfuerzo por comprenderla.	2 (50%)	2 (50%)
15, Sé cómo se siente cuando no está bien.	3 (75%)	0
16, Le demuestro que me agrada.	2 (50%)	2 (50%)
17, Trato de que se dé cuenta de que estoy muy interesado en lo que dice.	2 (50%)	2 (50%)
18, Entiendo las palabras de la persona, pero no sus sentimientos.	2 (50%)	2 (50%)
19, Malinterpreto lo que la persona trata de decir.	2 (50%)	2 (50%)
20, Discuto con los demás para demostrarles que tengo razón.	1 (25%)	3 (75%)
21, Me siento incómodo con la persona, pero no presto atención a mis sentimientos.	1 (25%)	2 (50%)
22, Ignoro algunos de los sentimientos de la otra persona.	2 (50%)	2 (50%)
23, Trato de entender al otro, aunque a veces me equivoque.	4 (100%)	
24, A veces no me entienden lo que quiero decirles.	1 (25%)	2 (50%)
25, Aunque intento comprender a las personas no lo logro.	1 (25%)	3 (75%)
26, Me cuesta trabajo cambiar de tema, aunque sé que lo que estoy diciendo no es importante para la otra persona.	1 (25%)	3 (75%)
27, Cuando la persona habla de un tema que me incomoda, la interrumpía abruptamente.	1 (25%)	3 (75%)
28, Me importa mucho que sienta que somos amigos, aunque en verdad no seamos así.	1 (25%)	3 (75%)
29, Cuando veo a la persona preocupada por algo, bromeo al respecto.	2 (50%)	2 (50%)
30, Evito que la persona hable de temas que me incomodan.	1 (25%)	3 (75%)
31, Interrumpo a la persona sin darme cuenta.	1 (25%)	3 (75%)
32, Me distraigo y luego digo algo que no viene al caso.	1 (25%)	3 (75%)
33, Mi actitud es distante.	1 (25%)	3 (75%)

Característica Empatía	¿Cuántos jueces coincidieron? (indicar cuántas personas a la izquierda de cada concepto, y qué porcentaje es a la derecha de cada concepto)	
	Si	No
1, Entiendo cómo ve las cosas la otra persona.	4 (100%)	0
2, Para mí la persona es como “un libro abierto” que pudo leer fácilmente.	3 (75%)	1 (25%)
3, Puedo decir que conozco al otro, casi tanto como él se conoce a sí mismo.	3 (75%)	1 (25%)
4, Estoy tan metido en sus sentimientos que mi presencia no estorba.	3 (75%)	1 (25%)
5, Aun cuando no lo exprese con mucha claridad, trato de entender cómo se siente.	4 (100%)	0
6, Le ayudo a poner en palabras sus sentimientos.	3 (75%)	1 (25%)
7, Intento seguir los sentimientos de la persona que está conmigo.	4 (100%)	0
8, Trato de encontrar las palabras que describan con mayor exactitud lo que el otro siente.	3 (75%)	1 (25%)
9, Entiendo lo que quiere decir, incluso antes de que termine de decirlo.	4 (100%)	0
10, Entiendo al otro tan bien, que puedo captar sus sentimientos aun cuando trate de esconderlos.	3 (75%)	1 (25%)
11, Cualquier tema del que la persona quiera hablar, me parece bien.	2 (50%)	1 (25%)
12, Hago notar sentimientos de los que la persona no se había dado cuenta.	3 (75%)	1 (25%)
13, Puedo sentir lo que la otra persona siente, sin necesidad de que hable.	3 (75%)	1 (25%)
14, La persona se da cuenta de que me esfuerzo por comprenderla.	2 (50%)	2 (50%)
15, Sé cómo se siente cuando no está bien.	3 (75%)	0
16, Le demuestro que me agrada.	2 (50%)	2 (50%)
17, Trato de que se dé cuenta de que estoy muy interesado en lo que dice.	2 (50%)	2 (50%)
18, Entiendo las palabras de la persona, pero no sus sentimientos.	2 (50%)	2 (50%)
19, Malinterpreto lo que la persona trata de decir.	2 (50%)	2 (50%)
20, Discuto con los demás para demostrarles que tengo razón.	1 (25%)	3 (75%)
21, Me siento incómodo con la persona, pero no presto atención a mis sentimientos.	1 (25%)	2 (50%)
22, Ignoro algunos de los sentimientos de la otra persona.	2 (50%)	2 (50%)
23, Trato de entender al otro, aunque a veces me equivoque.	4 (100%)	
24, A veces no me entienden lo que quiero decirles.	1 (25%)	2 (50%)
25, Aunque intento comprender a las personas no lo logro.	1 (25%)	3 (75%)
26, Me cuesta trabajo cambiar de tema, aunque sé que lo que estoy diciendo no es importante para la otra persona.	1 (25%)	3 (75%)
27, Cuando la persona habla de un tema que me incomoda, la interrumpía abruptamente.	1 (25%)	3 (75%)
28, Me importa mucho que sienta que somos amigos, aunque en verdad no seamos así.	1 (25%)	3 (75%)
29, Cuando veo a la persona preocupada por algo, bromeo al respecto.	2 (50%)	2 (50%)
30, Evito que la persona hable de temas que me incomodan.	1 (25%)	3 (75%)
31, Interrumpo a la persona sin darme cuenta.	1 (25%)	3 (75%)
32, Me distraigo y luego digo algo que no viene al caso.	1 (25%)	3 (75%)
33, Mi actitud es distante.	1 (25%)	3 (75%)

Característica Actitud Positiva Incondicional	¿Cuántos jueces coincidieron? (indicar cuántas personas a la izquierda de cada concepto, y qué porcentaje es a la derecha de cada concepto)	
	Si	No
1, Me agrada la persona sin importar lo que diga.	4 (100%)	0
2, Estoy muy interesado en la persona.	4 (100%)	0
3, Las demás personas pueden confiar en mí plenamente.	1 (25%)	2 (50%)
4, Las personas pueden confiar en mi honestidad.	1 (25%)	2 (50%)
5, Me gusta ver a las personas cuando hablo con ellas.	3 (75%)	0
6, Estoy tan metido en sus sentimientos que mi presencia no estorba.	2 (50%)	1 (25%)
7, Aprecio a la persona.	4 (100%)	0
8, La otra persona se da cuenta de mi confianza en ella.	3 (75%)	0
9, Me agrada la persona, aunque a veces me critique.	2 (50%)	1 (25%)
10, Escucho realmente lo que me dice.	2 (50%)	1 (25%)
11, Me meto tanto en la experiencia del otro, que capto con facilidad sus sentimientos más profundos.	3 (75%)	0
12, Pienso que las personas se sienten seguras conmigo.	3 (75%)	0
13, Las personas se sienten libres para ser ellas mismas cuando están conmigo.	4 (100%)	0
14, Acepto a la persona tal como es.	4 (100%)	0
15, Acepto al otro tanto cuando habla de lo "positivo", como de lo "negativo".	4 (100%)	0
16, La persona puede confiar en mí sin reservas.	3 (75%)	0
17, Cualquier tema del que la persona quiera hablar, me parece bien.	4 (100%)	0
18, Confío en que la persona sabe lo que le conviene.	3 (75%)	1 (25%)
19, Me agrada la persona a pesar de todo lo "negativo" que sé de ella.	3 (75%)	0
20, Dejo que la persona hable de lo que le plazca.	4 (100%)	0
21, No me influye su estado de ánimo.	2 (50%)	1 (25%)
22, La persona se da cuenta de que me esfuerzo por comprenderla.	1 (25%)	2 (50%)
23, Le demuestro que me agrada.	3 (75%)	0
24, Con frecuencia me desilusionan las personas.	1 (25%)	2 (50%)
25, Discuto con los demás para demostrarles que tengo razón.	1 (25%)	2 (50%)
26, Algunas cosas que las personas dicen me entristecen.	1 (25%)	2 (50%)
27, Las personas me son indiferentes.	1 (25%)	2 (50%)
28, Ignoro algunos de los sentimientos de la otra persona.	1 (25%)	3 (75%)
29, Me comporto con frialdad.	1 (25%)	2 (50%)
30, Me agrada más cuando está de acuerdo conmigo.	1 (25%)	2 (50%)
31, Siento curiosidad acerca de los motivos por los que actúa otra persona, pero no me intereso por ella a niveles más profundos.	1 (25%)	3 (75%)
32, Doy consejos que ayudan a los demás a resolver sus problemas.	1 (25%)	3 (75%)
33, Me cuesta trabajo cambiar de tema, aunque sé que lo que estoy diciendo no es importante para la otra persona.	0	4 (100%)
34, Cuando la persona habla de un tema que me incomoda, la interrumpo abruptamente.	1 (25%)	3 (75%)
35, Me importa mucho que sienta que somos amigos, aunque en verdad no seamos así.	1 (25%)	3 (75%)
36, Cuando veo a la persona preocupada por algo, bromeo al respecto.	1 (25%)	3 (75%)
37, Me agrada la persona, pero no las cosas de las que habla.	2 (50%)	2 (50%)
38, Trato de ayudar al otro, aunque me desagrada como persona.	1 (25%)	2 (50%)
39, Soy frío y distante.	1 (25%)	3 (75%)
40, Trato de que el otro no le de mucha importancia a sus problemas.	1 (25%)	3 (75%)
41, Me distraigo y luego digo algo que no viene al caso.	1 (25%)	3 (75%)
42, Mi actitud es distante.	1 (25%)	3 (75%)
43, Me aburre lo que dice.	1 (25%)	3 (75%)

Anexo 5 Guía de entrevista para Líderes Yomol A`tel

Guía de entrevista para Líderes Yomol A`tel

Dulce Rojas Pérez

Construcción del concepto líder en Yomol A`tel y liderazgo con enfoque centrado en la persona (Empatía, congruencia y consideración positiva incondicional)

Entrevista

- ¿Si tuvieras que colocar un título a la persona que está a cargo de un grupo de personas y es responsable de los procesos de su área en esta organización, cuál sería? por ejemplo jefe, líder, guía, acompañante, etc.
- ¿Te consideras líder? Si/No ¿Por qué?
- ¿Cómo imaginas que debería ser el líder ideal en Yomol A`tel? descríbelo ¿Cómo debería de pensar?, ¿cómo debería de actuar?, ¿cómo debería de sentirse?
- ¿Cómo describirías a (nombre del entrevistado) siendo un líder?
- ¿Qué importancia tendría la empatía en un rol de liderazgo? o ¿en un líder?
- ¿Cómo piensas que debería ser un líder congruente en Yomol A`tel?
- Qué opinas al escuchar la siguiente frase: un líder puede aceptar a la persona que tiene en frente (su personal o equipo de trabajo) sin imponer un juicio ante lo que nos cuenta o por su historia de vida, un líder en su equipo de trabajo tiene una actitud de no juzgar.
- ¿En tu experiencia como líder, o al estar trabajando con algún líder, que características o actitudes consideras *que no* debería de tener en un líder?
- ¿Qué opinas sobre la importancia del desarrollo humano en el liderazgo?
- Para ti ¿Cuál sería el diferenciador de un líder en una empresa convencional y un líder en Yomol A`tel?
- ¿Cómo consideras deberían formarse los líderes en esta empresa?
- ¿Qué cualidades debería tener un líder en Yomol A`tel?

Anexo 6 Intervención

Anexo 6.1 Taller “Conociendo la economía social y solidaria en Yomol A’tel”

Descripción de cada una de las empresas que conforman Yomol A’tel y la audiencia colocó al lado de cada descripción el logo de la empresa a la que corresponde.



Colaboración de dos expertas compartiendo su experiencia en la economía social y solidaria (vía zoom). Las ponentes son la coordinadora de formación y acompañamiento LAINES Lic. Guillermina Coronado Flores y Cristina Méndez que esta encuentra en la codirección de Yomol A'tel



Anexo 6.2 Taller “Jnohpteswanej (el que hace o ayuda a aprender) en Yomol A’tel”



Anexo 7 Cartas Descriptivas

Anexo 7.1 Carta descriptiva Primera Actividad.

“Conociendo la economía social y solidaria en Yomol A’tel”

Acción del programa	Descripción	Objetivo	Audiencia objetivo	Escenario	Insumos requeridos	Temporalidad
Presentación en Canva.	Información que contiene: Concepto de ESS, características, valores que integran a las ESS, rasgos esenciales compartidos, ventajas que la ESS produce en la sociedad, prácticas y herramientas de la ESS en los campos del ciclo económico.	Que obtengan conocimiento de lo que significa economía social y solidaria, cuáles son las diferencias con otras economías y por qué Yomol A’tel integra este tipo de economía a sus empresas.	Colaboradores Capeltic Puebla, Guadalajara y México	Salón Ibero Puebla Guadalajara y México	Computadora Presentación Proyector	1:30 Min.
Video de “Yomol A’tel”	Video donde se mostrará la experiencia de ESS en “Yomol A’tel”.	Concientizar y sensibilizar a la audiencia de como este tipo de economías puede modificar el contexto de los actores o colaboradores de dicha empresa, y como se vuelve un modelo de negocio con otro enfoque, así mismo que conozcan donde están situados dentro de la cadena de valor del café y como es que su trabajo es significativo dentro de esta misma cadena de valor.	Colaboradores Capeltic Puebla, Guadalajara y México	Salón Ibero Puebla, Guadalajara y México	Audio Proyector Computadora	20 min.

Actividad Diagnostico 1	¿Qué es economía social y solidaria?, ¿Qué te resuena? y si ¿Conoces alguna empresa de ESS?	Obtener una valoración de qué tanto conocen del tema y si les es familiar o lo han escuchado	Colaboradores Capeltic Puebla, Guadalajara y México	Salón Ibero Puebla, Guadalajara y México	Pisaron Plumones Borrador Nota Adhesiva	10 min.
Descripción de cada una de las empresas que conforman Yomol A'tel	La audiencia colocara al lado de cada descripción el logo de la empresa a la que corresponde	Que identifiquen cada una de las empresas de ESS en Yomol A'tel.	Colaboradores Capeltic Puebla, Guadalajara y México	Salón Ibero Puebla, Guadalajara y México	Proyector Presentación Canva Tarjetas con los logos de cada ESS Cinta para pegar	25 min.
Experiencia en ESS.	Compartirle al grupo su experiencia en laborar y acompañamiento a empresas de economía social y solidaria.	Escuchar la experiencia y como viven de las expertas la economía social y solidaria.	Colaboradores Capeltic Puebla. Ponentes Coordinadora LAINES Lic. Guillermina Coronado Flores, Cristina Méndez codirección de Yomol A'tel	Salón Ibero Puebla. Plataforma digital Zoom	Computadora Internet Plataforma Zoom Proyector	30 Min.
Actividad Diagnostico 2	¿Para Capeltic Puebla la economía social y solidaria es? Nosotros describimos a las empresas de Yomol A'tel como empresas...	Que en equipo construyan su concepto de economía social y solidaria y expresen como describen a las empresas de Yomol A'tel.	Colaboradores Capeltic Puebla, Guadalajara y México	Salón Ibero Puebla, Guadalajara y México	Pisaron Plumones Borrador Nota Adhesiva	15 Min.

Anexo 7.2 Carta descriptiva Segunda Actividad.
 “Yomol A’tel Comparte”

Acción del programa	Descripción	Objetivo	Audiencia objetivo	Escenario	Insumos requeridos	Temporalidad
Videos en Cápsulas	Elaboración de cápsulas informativas de los procesos y las distintas empresas de economía social y solidaria Yomol A’tel. Estructura de las cápsulas: Presentación personal de cada integrante, proceso y actividades que realiza dentro de su organización.	Los colaboradores y líderes de Capeltic conozcan a los integrantes de todas las empresas, que conozcan funciones y procesos de cada empresa que conforma Yomol A’tel	Colaboradores y líderes de Capeltic.	Medios Digitales Realización de video Dulce Rojas Edición de Videos Víctor Emmanuel Torres Campos	Cápsulas edición /Videos	11 al 15 de Julio
Invitación Digital	Invitación a participar en la actividad.	Compartir la actividad y abrir la convocatoria a que se sumen a participar.	Colaboradores y líderes de Capeltic.	Aplicación WhatsApp	Invitación digital en Canva	1 día 01 al 5 agosto
Canal de YouTube	Se expondrán semanalmente los videos de cada empresa de economía social y solidaria que conforma Yomol A’tel.	Que se tenga esta herramienta digital para posteriores introducciones a nuevas contrataciones en la organización.	Colaboradores y líderes de Capeltic.	Medios Digitales Edición Canal de YouTube Víctor Emmanuel Torres Campos	Plataforma YouTube Internet	15 de Julio
Elaboración de un pretest	Preguntas acerca de las distintas empresas que conforman la cadena de valor del café Yomol A’tel	Obtener una valoración de qué tanto se conoce a las empresas y los procesos que conforman Yomol A’tel.	Colaboradores y líderes de Capeltic.	Google Forms Aplicación WhatsApp	Cuestionario en Google Forms	15 min. 8 agosto
Cápsulas Ts’umbal Xitalha	Cooperativa de Café	Conocer algunos productores como a los compañeros que coordinan los procesos de la cooperativa.	Colaboradores y líderes de Capeltic.	Medios Digitales	Plataforma YouTube Internet	11 de Julio

Cápsulas Batsil Maya	Procesos de la planta torrefactora de café	Conocer los procesos de la torrefacción del café.	Colaboradores y líderes de Capeltic.	Medios Digitales	Plataforma YouTube Internet	12 de julio
Cápsulas Xapontic	Cooperativa de Mujeres elaboración de productos cosméticos	Conocer funciones y procesos de Xapontic.	Colaboradores y líderes de Capeltic.	Medios Digitales	Plataforma YouTube Internet	13 de Julio
Capsulas Chaptic	Proceso de Miel	Conocer funciones y procesos de la miel.	Colaboradores y líderes de Capeltic.	Medios Digitales	Plataforma YouTube Internet	13 de Julio
Cápsulas Comon Sit Ca'teltic	Proceso de Microfinanciera	Conocer funciones y procesos de la microfinanciera.	Colaboradores y líderes de Capeltic.	Medios Digitales	Plataforma YouTube Internet	14 de Julio
Cápsulas Comon Sit Ca'teltic	Proceso Administración	Conocer funciones y procesos del área administrativa de Yomol A'tel.	Colaboradores y líderes de Capeltic.	Medios Digitales	Plataforma YouTube Internet	15 de Julio
Elaboración de un postest	Preguntas acerca de las distintas empresas que conforman la cadena de valor del café Yomol A'tel	Evaluar la efectividad de dicho programa.	Colaboradores y líderes de Capeltic.	Google Forms Aplicación WhatsApp	Cuestionario en Google Forms	15 Min. 12 Agosto

Anexo 7.3 Carta descriptiva Tercera Actividad. “*Jnohpteswanej* (el que hace o ayuda a aprender) en Yomol A’tel”

Acción del programa	Descripción	Objetivo	Audiencia objetivo	Escenario	Insumos requeridos	Temporalidad
Presentación en Canva	Información de concepto de liderazgo en Yomol A’tel	Conocer cuál es el tipo o definición de liderazgo que se propone en Yomol A’tel. Conocer el liderazgo humanista, el liderazgo ignaciano y un liderazgo con enfoque centrado en la persona.	Líderes de Capeltic (Gerentes y jefes de turno)	Salón Ibero	Proyector Computadora Presentación Canva	01:30 horas
Reflexión	Se presentan fotos de líderes en Yomol A’tel y se solicita a los participantes describan a estos líderes	Que cada uno de los integrantes pueda identificar características de estos líderes dentro de la organización y pueda escribir estas características.	Líderes de Capeltic (Gerentes y jefes de turno)	Salón Ibero	Presentación Canva y notas adhesivas	15 minutos
Liderazgo ECP	Mostrar en qué consiste es liderazgo con ECP	Que cada líder conozca el liderazgo con ECP, principalmente mostrando las tres actitudes como la empatía, congruencia y consideración positiva incondicional. Se muestra un video de empatía	Líderes de Capeltic (Gerentes y jefes de turno)	Salón Ibero	Diálogo video empatía presentación Canva	15 minutos
Liderazgo propuesto por Goleman	Mostrar en qué consiste este tipo de liderazgo	Que cada uno de los integrantes conozca que propone el liderazgo más positivo y resonante	Líderes de Capeltic (Gerentes y jefes de turno)	Salón Ibero	Diálogo presentación Canva	15 minutos
Dinámica “Escribe la palabra”	Dinámica en donde cada equipo escribirá la palabra capeltic	Es que cada uno de los integrantes detecte como está siendo su participación en equipo, su comunicación y su liderazgo con los otros.	Líderes de Capeltic (Gerentes y jefes de turno)	Salón Ibero	Presentación Canva Hojas blancas Plumones Hilo	20 minutos

Dinámica “Dibujo Guiado”	Dinámica en donde se eligen a dos líderes y cada uno de ellos da instrucciones de dibujar la imagen que se les otorga	Observar como líder como es mi comunicación, cuales son mis fortalezas, así como mis áreas de oportunidad al guiar a un equipo. Como participante reflexionar como estoy recibiendo la información, como es mi dialogo y mi comunicación con el otro.	Líderes de Capeltic (Gerentes y jefes de turno)	Salón Ibero	Presentación Canva Hojas blancas Plumones Hilo	20 minutos
Actividad ¿Cómo saber si soy un líder?	Test digital para saber si soy un líder	Que cada uno de los participantes contesten esta prueba y observar en qué nivel de liderazgo se encuentra y que es lo que le faltaría para llegar a ser líder	Líderes de Capeltic (Gerentes y jefes de turno)	Salón Ibero	Presentación Canva Video de Test hojas blancas lapiceros	15 minutos
Actividad introspección	Realizar una reflexión de que liderazgo está ejerciendo cada integrante de la organización	Que cada líder perciba cuál es el tipo de liderazgo que ejerce dentro de Capeltic	Líderes de Capeltic (Gerentes y jefes de turno)	Salón Ibero	Diálogo	30 minutos
Actividad Reflexión y diálogo	Leer en voz alta el concepto de líder que propone Yomol A'tel	Que cada líder reflexione si este concepto le hace sentido y si está de acuerdo en seguir este concepto, que contesten la pregunta ¿Qué te dice este párrafo?	Líderes de Capeltic (Gerentes y jefes de turno)	Salón Ibero	Diálogo Presentación Canva	15 minutos
Encuesta de 10 preguntas abiertas en google forms	Realizar un cuestionario en google forms con temas de liderazgo	Saber para qué quieren guiar a un grupo de personas, cuáles son los principios en los que basan su liderazgo, el valor añadido que reciben las personas que trabajan con ellos que no reciben posiblemente de otro guía, como definen y perciben su estilo de liderazgo, que modificarían con respecto a su liderazgo, qué herramientas necesitan para ejercer el liderazgo que propone Yomol A'tel y como les hace sentir este tipo de liderazgo	Líderes de Capeltic (Gerentes y jefes de turno)	Cuestionario Google Forms	Google Forms Guía del cuestionario	15 minutos por cada líder.

Anexo 8 Cuadro de Intervenciones

Referencia completa	Objetivo del programa	Población objetivo	Contexto (lugar)	Canales de comunicación	Mensaje central	Resultados	Elementos de desarrollo humano
Romero, M (2018). Cooperativas de trabajo y liderazgo compartido. <i>Idelcoop</i> . Pp. 64-79	Cooperativas de trabajo y liderazgo compartido	Cooperativas	Uruguay		Un liderazgo colectivo o compartido. Reflexionar sobre el desarrollo de capacidades de liderazgo en las cooperativas de trabajo	Fomentar el desarrollo de capacidades de liderazgo distribuido es la educación cooperativa, no solo porque integra los principios que rigen al cooperativismo, sino porque es la base de estos	Inclusión, cooperación, bien común, empatía, liderazgo en colectivo. Modelo de gestión colectiva, desarrollar capacidades de liderazgo en todos los integrantes de la organización

<p>Ciófalo, M y Gonzales, M. (2014). El enfoque centrado en la persona como herramienta de mejora en la gestión de talento humano. <i>European Scientific Journal</i>. Vo.10. Pp. 215-223.</p>	<p>Esta investigación aborda el diseño y validación de un instrumento basado en las definiciones de Rogers con el fin de medir el clima organizacional del área de Posgrado de una Institución Educativa</p>	<p>Área de posgrado de una institución Educativa</p>	<p>México, Puebla</p>	<p>Cuestionario para medir el Enfoque Centrado en la Persona (ECP)</p>	<p>El enfoque centrado en la persona es una herramienta para la mejora en la gestión de talento humano en las organizaciones</p>	<p>Las relaciones interpersonales son vitales y el establecer las “condiciones necesarias y suficientes” en la relación cara a cara, permitirá facilitar el diálogo entre jefe-colaborador en una relación de ayuda mutual donde, mostrar Empatía, Apoyo Incondicional, Consideración Positiva y Congruencia, mejorará, la comunicación, el ambiente, la práctica colaborativa y, por ende, un ambiente propicio para los resultados.</p>	<p>Empatía, consideración positiva incondicional y congruencia hacia todos los colaboradores de las organizaciones, potenciar en colectivo el talento humano.</p>
--	--	--	-----------------------	--	--	---	---

<p>Grassi, A; Cruz, Y y Fini, D (2020). Multiplicación del trabajo y nuevos retos para la justicia social: estudios de casos desde la iniciativa “El futuro del trabajo después de la Laudato Si”. <i>Universidad Iberoamericana Puebla.</i> Pp.135-150</p>	<p>En este artículo se reflexiona a partir de un estudio de caso que aglutina alguna de las demandas y problemáticas actuales de los comerciantes de mercados públicos de la ciudad de México.</p>	<p>Mercados públicos en la ciudad de México: Organización diálogo social y acceso a recursos en la experiencia del movimiento nacional del contribuyente social</p>	<p>México</p>	<p>Se hizo uso del método etnográfico o como herramienta metodológica. Se usó la observación participante más que ser utilizada como método se desarrolló como “una perspectiva que enfatiza la observación como un contexto para la interacción entre los</p>	<p>El trabajador, es decir el comerciante no es interpelado para el estado como una figura de trabajador con derechos sociales, sino bajo la figura de sujeto portador de cultura</p>	<p>La participación activa de los locatarios organizados en la asociación Monacoso ha sido fundamental para el proceso de vinculación entre diferentes actores, en la producción, planeación y gestión de la ciudad, así como la determinación por mejorar las condiciones de existencia de su actividad comercial. Monacoso tiene gran potencial de convertirse en la herramienta a través de la cual los trabajadores podrán negociar temas de mejora de condiciones laborales y de beneficios sociales. La declaratoria fungió como experiencia exitosa y se ha consolidado como respuesta en defensa de un bien común, sustentado en las relaciones sociales y las</p>	<p>Inclusión laboral, trabajo significativo y digno, empoderamiento, bien común, promoción de la cultura contributiva, participación activa, involucramiento. Modelo de gestión colectiva</p>
--	--	--	---------------	--	---	--	---

individuos
”

reproducciones
culturales que se dan en
el espacio del mercado
público.

<p>Grassi, A; Cruz, Y y Fini, D (2020). <i>Multiplicación del trabajo y nuevos retos para la justicia social: estudios de casos desde la iniciativa “El futuro del trabajo después de la Laudato Si”</i>. Universidad Iberoamericana Puebla. Pp.151-174</p>	<p>El objetivo de la investigación es dar cuenta de las condiciones del trabajo al interior de la organización Sanzekan Tinemi, vinculando los resultados del estudio con las nociones del trabajo decente y diálogo social de la Organización Internacional del trabajo, y a las de justicia social y paz del proyecto <i>El futuro del trabajo después de la Laudato Si</i>, en el cual se centra esta investigación.</p>	<p>La organización Sanzekan Tinemi, ante la pluriactividad y la cosificación del trabajo campesino</p>	<p>Guerrero, México</p>	<p>Investigación de carácter principalmente descriptivo. Las informaciones que se presentan proceden de una investigación de campo de tipo cualitativo, a través de diferentes entrevistas semiestructuradas, tanto individuales como colectivas.</p>	<p>Lo que se propone en este artículo es la necesidad de promover, por un lado, estudios vinculados con las prácticas de los campesinos que buscan visibilizar y personificar las relaciones de poder que opera en el sector productivo y por otro lado iniciativas legales e institucionales dirigidas a atacar estas relaciones de poder, a partir de la preocupación.</p>	<p>Con base en las intuiciones parciales desde esta investigación, se propone que un primer paso estaría la de un discurso reivindicativo que cuestione la libertad e igualdad formales que rigen el funcionamiento del mercado, puesto que ellas invisibilizan las constricciones y desigualdades reales que subordinan al trabajo campesino.</p>	<p>Inclusión, igualdad, capacidad organizativa, promover mejoras en las condiciones del trabajo, como es la noción del trabajo decente de la OIT, empleo fijo, un sueldo suficiente y derechos laborales.</p>
---	---	--	-------------------------	---	--	--	---

<p>Grassi, A; Cruz, Y y Fini, D (2020). <i>Multiplicación del trabajo y nuevos retos para la justicia social: estudios de casos desde la iniciativa “El futuro del trabajo después de la Laudato Si”</i>. Universidad Iberoamericana Puebla. Pp.175-191</p>	<p>Exponer el análisis de la situación que viven las promotoras con relación a las categorías planteadas en la metodología y que son: organización interna de la producción, marco legal e institucional, acceso a la riqueza, organización del tiempo, vivienda, salud y educación.</p>	<p>Tosepan Pajti: Una cooperativa de éxito conformada por mujeres indígenas en México</p>	<p>México, Cuetzalan del progreso Puebla</p>	<p>Para este caso de estudio, la información se obtuvo a través de las técnicas de entrevista semiestructurada y observación .</p>	<p>La cooperativa ha permitido a las mujeres empoderarse, ahora consideran que su labor es importante y que no solo contribuyen con un ingreso a la familia, si no apoyan a la comunidad a la cual pertenecen.</p> <p>En este caso específico es la economía social y solidaria la que ha proporcionado no solo un empleo a estas mujeres, si no las herramientas que les permitan tener un trabajo decente que les proporciona una vida digna</p>	<p>Aunque es una cooperativa exitosa, todavía tiene un camino por recorrer. El reto de esta cooperativa es alcanzar la equidad de género y acabar con la discriminación y explotación que han sufrido desde la conquista en el siglo XVI</p>	<p>Equidad de género, discriminación, empoderamiento, solidaridad, vida digna, desarrollo incluyente y un buen vivir (el dinero es el medio para lograr el fin que es una vida digna).</p> <p>Valores de la economía social y solidaria: democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Cada miembro tiene derecho a ser escuchado y participar en la toma de decisiones.</p>
---	--	---	--	--	--	--	---

<p>Klein, Luis (2011). Innovación Social</p>	<p>Este artículo propone una reflexión sobre el tipo de liderazgo requerido, que debe combinar la acción individual y la acción colectiva, en un contexto donde se conjugan varios niveles de acción. Del liderazgo también depende la construcción de una visión común que constituye la base de la acción colectiva. Se propone que el liderazgo debe ser a la vez individual y colectivo.</p>	<p>Quebec, Montreal</p>	<p>Para asegurar el éxito de las iniciativas locales, el liderazgo debe también privilegiar una dinámica de interrelaciones e interacciones de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, orientadas hacia un objetivo común.</p>	<p>Bien común, toma de decisiones en colectivo, visión en común, acción colectiva.</p>
--	--	-------------------------	--	--

<p>Mäkikangasa, A. Schaufelb, W. Tolvanena, A. y Feldta, T. (2013). Los gerentes comprometidos no son adictos al trabajo: evidencia de una persona longitudinal análisis centrado en la persona. <i>Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones</i>. Vo. 29. Pp. 135-143.</p>	<p>Los objetivos de este estudio que se realizó en dos años entre gerentes finlandeses fueron dos; el primero, investigar la relación entre el compromiso laboral y la adicción al trabajo utilizando tanto variables como enfoques centrados en la persona y, en segundo lugar, explorar si las experiencias de compromiso laboral y la adicción al trabajo se relacionan con el cambio de trabajo durante el período de estudio.</p>	<p>Gerentes finlandeses</p>	<p>Finlandia</p>		<p>Los gerentes comprometidos no son adictos al trabajo.</p>	<p>Conclusiones: primero, compromiso laboral y adicción al trabajo, son constructos psicológicos distintos; segundo, compromiso laboral y la adicción al trabajo son tanto estables como dinámicas por naturaleza; y tercero, trabajo el cambio se relaciona con transformaciones en el compromiso laboral y la adicción al trabajo.</p>	<p>Compromiso adicción al trabajo Laboral,</p>
--	--	-----------------------------	------------------	--	--	--	--