

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



EL PERSONAL BRANDING COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPROMISO EN LA ORGANIZACIÓN

TESIS

PRESENTADA EN CUMPLIMIENTO PARCIAL DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA

LIC. RUBI AGLAEL HINOJOSA GARCIA

Monterrey, Nuevo León, Enero 2021



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

TESIS

**EL PERSONAL BRANDING COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD Y COMPROMISO EN LA ORGANIZACIÓN**

PRESENTA

LIC. RUBI AGLAEL HINOJOSA GARCIA

ASESOR

DRA. MARGARITA GONZALEZ TREVIÑO

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

ACTA DE APROBACIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MAESTRIA:

**Directora de Tesis
Dra. Margarita Gonzalez Treviño**

DEDICATORIA

A Dios, que para él no hay imposibles, que es fiel testigo de que cuando se hace y desea de corazón, no hay más que seguir siempre adelante, sin importar el tiempo que tarde en llegar a la meta, a mis padres, mis hermanos y mi novio por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Alicia y Felipe por enseñarme que la vida se trata de luchar por tus sueños y que las cosas que realmente valen la pena se consiguen en base de esfuerzo y perseverancia, a ellos les dedico cada respiro.

Claudia y Felipe que siempre me apoyaron, me dieron espacio, creyeron en mí y me alentaron en nunca darme por vencida. Claudia, gracias a ti por ser mi ejemplo a seguir, por enseñarme cada día con tus acciones lo que significa disciplina y por siempre impulsarme a dar el máximo en todo lo que realice.

Daniel gracias por confiar en mi incluso cuando yo misma pierdo la confianza en mí misma, estas ahí siempre para recordarme lo maravilloso la vida y ponerme los pies en la tierra cuando pierdo el piso, gracias por caminar de la mano conmigo.

Abuela Amelia, que aún que no estés presente en este mundo terrenal, fuiste la primera persona en mi vida en confiar en mí.

A mis profesores y compañeros, que a lo largo de estos dos años trabajamos juntos para alcanzar la meta que hoy es realidad.

Gracias a mi asesora de tesis Dra. Margarita Gonzalez por su ayuda y seguimiento constante, por los consejos y asesoría, que sin ellos esto no hubiera sido posible.

RESUMEN

El principal objetivo de toda organización es lograr una rentabilidad económica, la cual se suele ver mermada por la mala gestión de sus líderes, en la actualidad una pieza clave en el desarrollo de estas es el contar con líderes inspiradores que vivan la cultura organizacional día a día, para que de esa forma transmitan confianza a sus colaboradores y puedan obtener mejores resultados en su área de trabajo. El presente trabajo se desarrolla con el objetivo de investigar si el personal branding puede ser utilizado como herramienta e incrementar la productividad y el compromiso de los colaboradores de una organización, el estudio se realiza en las instalaciones del corporativo de una empresa del giro de cadena de suministro, llevando a cabo una serie de entrevistas con los líderes de las distintas áreas funcionales de la organización, en las cuales se pretende documentar en audio las experiencias vividas y percepciones en cuanto al estilo de liderazgo, conocimientos técnicos, habilidades humanas que ellos ejercen con sus equipos de trabajo para a través de su gestión lograr aumentar el compromiso y productividad de su área.

Palabras Clave: Personal Branding, Liderazgo, Productividad, Compromiso.

ABSTRACT

The main objective of any organization is to achieve economic profitability, which is often diminished by the mismanagement of its leaders, currently a key piece in the development of these is to have inspiring leaders who live the organizational culture day by day. day, so that they transmit confidence to their collaborators and they can obtain better results in their work area. The present work is developed with the objective of investigating whether personal branding can be used as a tool and increase the productivity and commitment of the collaborators of an organization. The study is carried out at the corporate premises of a company in the chain of business of supply, carrying out a series of interviews with the leaders of the different functional areas of the organization, in which it is intended to document in audio the lived experiences and perceptions regarding the leadership style, technical knowledge, human skills that they exercise with their work teams through their management to increase the commitment and productivity of their area.

Key Words: Personal Branding, Leadership, Productivity, Commitment.

Índice General

Acta de aprobación

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen

CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN	12
1.1 Introducción	12
1.2 Planteamiento del Problema	13
1.2.1 Pregunta de Investigación.....	14
1.2.2 Preguntas Subordinadas.....	14
1.3 Objetivos de la Investigación.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.3 Objetivos específicos	15
1.3.4 Importancia y Justificación	15
1.4 Limitaciones y Delimitaciones	16
1.5 Supuestos básicos	17
1.6 Explicación de Términos	17
1.7 Resumen y proyección	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	20
2.1 Introducción	20
2.2 El personal branding	21
2.3 El liderazgo para el logro de objetivos.....	25
2.4 Productividad en las organizaciones	28
2.5 Compromiso por parte de los colaboradores en las organizaciones.....	30
2.6 Personal Branding en las Organizaciones	32
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	35
3.1 Introducción	35
3.2 Resumen del problema	35

3.3 Preguntas subordinadas.....	36
3.4 Propósito del estudio	37
3.5 Tipo de Investigación	37
3.6 Objetivos del estudio.....	38
3.7 Diseño de la investigación	38
3.8 Técnica Utilizada	39
3.9 Selección de la muestra.....	40
3.10 Descripción de participantes	40
3.11 Proceso de Investigación	41
CAPÍTULO IV. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	43
4.1 Introducción	43
4.2 Análisis de Resultados.....	43
CAPÍTULO V. RESUMEN, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	49
5.1 Conclusiones	49
5.2 Recomendaciones.....	51
APENDICES	52
Transcripción Entrevista 1.....	52
Transcripción Entrevista 2.....	61
Transcripción Entrevista 3.....	68
Transcripción Entrevista 4.....	78
Transcripción Entrevista 5.....	91
Transcripción Entrevista 6.....	98
REFERENCIAS.....	106

Listado de Tablas y Graficas

Tabla #1. Representación de información de experiencia laboral y de liderazgo

Tabla #2. Representación de habilidades destacadas por los líderes de grupos que debe de tener un líder

Tabla #3. Orden de contacto con líderes expertos

Gráfico #1. Representación de habilidades destacadas por los líderes que afectaron su desempeño y compromiso

Gráfico #2. Representación de habilidades destacadas por los líderes que incrementaron su desempeño y compromiso

Grafica #3. Representación de acciones y habilidades utilizadas para incrementar el desempeño de sus colaboradores

Gráfico #4. Representación de temas sugeridos para incluir en los programas de formación de líderes

CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN

1.1 Introducción

Las organizaciones, como todo en el mundo, se encuentran en constante cambio, pasan por procesos de reestructuras organizacionales muy agresivos tales como los despidos masivos, cambios de actividades o roles de trabajo de manera frecuente, teniendo como objetivo lograr el cumplimiento de sus estrategias de negocio; dichas acciones detonan la desconfianza en los colaboradores, la incertidumbre al no sentirse seguros en sus puestos de trabajo, la inseguridad e inestabilidad laboral, así como la falta de afinidad en los valores que promueven las organizaciones; todo esto ha eliminado el lazo que mantenía unido el vínculo empleado – empleador. A pesar de que existen grandes esfuerzos por retener el talento en las organizaciones, los profesionales rotan constantemente, esto implica que las organizaciones tengan pérdidas económicas significativas, ya que los procesos de reclutamiento y de contratación implican una gran inversión de tiempo y recursos.

Por lo anterior en este capítulo, se presentan los antecedentes, el planteamiento del problema, los objetivos y las preguntas de investigación del tema estudiado, así como su justificación, limitaciones y delimitaciones, además de la hipótesis y definición de términos.

El presente estudio tiene como propósito conocer la percepción de las personas que desempeñan el rol de líder en una organización, para conocer su apreciación con respecto a los atributos con los que debe de contar para generar

un impacto positivo en sus colaboradores y a través de su gestión poder incrementar la productividad y compromiso de su área de trabajo. El estudio se llevó a cabo en una empresa dedicada al giro de servicios de logística y distribución con sede en Monterrey, Nuevo León dicha empresa es filial de un corporativo con más de 125 años en el sector financiero y de servicio, fue constituida en el año 1998 y actualmente cuenta con presencia en seis países, México, Brasil, Nicaragua, Colombia, Costa Rica y Panamá. Su visión es ser la compañía líder en servicios integrales de logística en Latinoamérica, con fuerte presencia en Norteamérica, y su misión es generar valor económico y social a través de soluciones logísticas integrales que contribuyan al éxito de nuestros clientes y la sociedad.

1.2 Planteamiento del Problema

El reporte de las operaciones de la empresa en México señalan que el índice de rotación fue del 34% en 2019 y un 46% en 2018 en los niveles de empleados ubicados en Monterrey, Nuevo León y que forman parte del corporativo; en las últimas evaluaciones de clima organizacional, las cuales son aplicadas anualmente en el mes de octubre, los resultados no han sido favorables para el rubro de jefe directo, esto quiere decir que los colaboradores se encuentran insatisfechos con el estilo de liderazgo que ejercen sus líderes en la organización. Por lo que en la presente investigación se pretende analizar la tendencia por considerar a los líderes como individuos poseedores de talentos, valores y cualidades que logren detonar todos sus potenciales utilizando su marca personal como principal herramienta para mejorar los resultados del negocio.

El termino de *Personal Branding* fue definido por Tom Peters en su artículo *The Brand called you* en la revista *Fast Company* (1997) quien afirma que, para estar en el negocio de hoy, el trabajo más importante es ser vendedor principal de la marca “YO S.A”, es decir, ser vendedor de nuestra propia marca. También afirma que cada quien tiene la oportunidad de aprender, construir sus habilidades y que podrán ser una marca digna de observación, así como las marcas empresariales lo son hoy en día y que actualmente todo es renombrado por tener una marca conocida.

1.2.1 Pregunta de Investigación

La pregunta de investigación que se busca responder con esta investigación es:

¿De qué manera consideran los líderes de la empresa que el personal branding puede ser utilizado como herramienta para incrementar la productividad y compromiso de sus colaboradores?

1.2.2 Preguntas Subordinadas

En sustitución de la hipótesis se presentan las preguntas de investigación:

- ¿Los líderes consideran que contar con las competencias de liderazgo necesarias para gestionar con su equipo de trabajo contribuyen a incrementar la productividad y compromiso de sus colaboradores?
- ¿Los líderes consideran que el líder debe de contar con los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar sus actividades de su puesto de trabajo para contribuir a incrementar la productividad y compromiso de sus colaboradores?

- ¿Los líderes consideran que contar con valores humanos sólidos contribuye a fortalecer el compromiso con sus colaboradores y contribuye a incrementar la productividad de su área?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general

Identificar si los líderes consideran que el personal branding puede incrementar la productividad y compromiso en sus colaboradores.

1.3.3 Objetivos específicos

- a) Identificar si los líderes consideran que sus habilidades de liderazgo contribuyen a promover la productividad y compromiso en sus colaboradores.
- b) Identificar si los líderes consideran que contar con las competencias técnicas para desempeñar el puesto actual es suficiente para incrementar el compromiso y la productividad de su área.
- c) Identificar si los líderes consideran que contar con valores humanos sólidos impacta positivamente en la productividad y compromiso de sus colaboradores.

1.3.4 Importancia y Justificación

En búsqueda de brindar a la organización una visión más amplia con respecto a la percepción de los líderes se realiza el presente estudio para que pueda servir de base en la construcción y diseño de un programa de desarrollo de habilidades de personal branding, que ayude a brindar herramientas a los colaboradores que

desempeñen este tipo de roles en las empresas, ya que cada vez más se requieren líderes poseedores de habilidades de gestión humana.

Además de contribuir a la mejora de los resultados de las encuestas de clima organizacional las cuales estarán siendo auditadas por la secretaria del trabajo y previsión social por la norma de riesgos psicosociales que entrara en vigor en 2019 (NOM – 035) la cual tiene como objetivo establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosociales, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

La realización del presente estudio es conveniente para la organización en la que se realiza, ya que aportara información con respecto a los líderes que actualmente se desempeñan en una posición que impacta en los resultados del negocio, utilizando la misma para generar planes de desarrollo para fortalecer y desarrollar nuevas habilidades en los líderes.

La principal contribución del estudio es brindar un panorama general de la importancia que da un líder a contar con los atributos que se plantean como *Personal Branding* y si el ponerlos en práctica en la gestión con sus equipos de trabajo consideran que contribuirán a mejorar la productividad y fortalecer el compromiso de sus colaboradores.

1.4 Limitaciones y Delimitaciones

El estudio se llevó a cabo en una empresa dedicada al giro de servicios de logística y distribución con sede en Monterrey, Nuevo León, compañía que tiene presencia a nivel internacional en el continente americano.

Las limitaciones surgen por la situación de la Pandemia, respecto al COVID-19, al realizar las entrevistas de manera remota, ya que se consideró efectuarlas de manera presencial.

1.5 Supuestos básicos

La investigación parte de las siguientes suposiciones:

1.- Es posible deducir las competencias de los roles de líderes de equipos de trabajo, a través de los datos que proporcionen por la percepción de los expertos del área estudiada.

2.- La opinión de los líderes expertos es un criterio respaldado por la credibilidad.

3.- La opinión de los líderes expertos es confiable solo en su área de trabajo.

4.- Los expertos de la muestra comparten características de toda la empresa.

1.6 Explicación de Términos

Branding: Es el trabajo de gestión de marca con el objetivo de hacerla conocida, deseada y con una imagen positiva en la mente y el corazón de los consumidores. El branding o brand management, implica acciones relacionadas con el propósito, los valores de la marca y el posicionamiento, creando una conexión con el público para influir en sus decisiones de compra.

Liderazgo: Define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

Herramientas: Instrumentos, tangibles o intangibles, que se poseen para poder llevar a cabo un proyecto y para conseguir unos resultados concretos.

Productividad: Es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc) durante un periodo determinado. El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos.

Compromiso: sinónimo de obligación, contrato, deber, convenio, por ende, compromiso es un tipo de acuerdo que puede considerarse como un contrato no escrito en el cual las partes asumen ciertas obligaciones o, adquieren responsabilidades, en este sentido el ser humano todos los días contrae responsabilidades desde la más simples hasta la más complejas y, el compromiso u obligación de cumplirlas como consecuencia de su asentimiento.

Organizaciones: Una organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas.

Innovación: s una acción de cambio que supone una novedad. Esta palabra procede del latín innovatĭo, -ōnis que a su vez se deriva del término innovo, - are

“hacer nuevo”, “renovar”, que se forma con in- “hacia dentro” y novus “nuevo”. La innovación se acostumbra a asociar con la idea de progreso y búsqueda de nuevos métodos, partiendo de los conocimientos que le anteceden, a fin de mejorar algo que ya existe, dar solución a un problema o facilitar una actividad.

Valores: Son aquellos principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o de gran importancia por un grupo social. Los valores son aquellas cualidades que se destacan en cada individuo y que, a su vez, le impulsan a actuar de una u otra manera porque forman parte de sus creencias, determinan sus conductas y expresan sus intereses y sentimientos.

Habilidades: Deriva del latín *habilitatis* que indica la cualidad de hábil. Hábil, a su vez, tiene su origen en el latín *habilis* cuyo significado inicial se refería a las competencias que alguien puede adquirir.

1.7 Resumen y proyección

El presente estudio contiene cinco capítulos ordenados de la siguiente manera:

El primer capítulo, titulado “Naturaleza y dimensión del estudio”, parte de una introducción temática, que comprende desde el planteamiento del problema, declaración del mismo, preguntas subordinadas, el propósito y objetivos de la investigación, limitaciones, delimitaciones, supuestos, así como un aparatado destinado a la definición de los términos más destacados en relación al tema de la tesis.

EL segundo capítulo presenta la revisión literaria más importante con relación a los objetivos del estudio.

En el tercer capítulo se presenta la metodología que se empleó en la investigación. Se describe la población, así como la muestra para el estudio, el diseño, la técnica empleada en la recopilación y análisis de los datos.

En el capítulo cuatro se presenta el análisis y discusión de los datos. Presentando los principales hallazgos y resultados con relación a los objetivos del estudio.

El capítulo quinto contiene el resumen, las conclusiones y las recomendaciones derivadas del trabajo de investigación.

Finalmente, se presenta la bibliografía, los apéndices, datos pertinentes del estudio y el curriculum vitae de los investigadores.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2.1 Introducción

El marco teórico fue desarrollado en base a estudios e investigaciones que son apartados por investigadores nacionales e internacionales en lo relacionado a Personal Branding, Liderazgo, Productividad y Compromiso. Robbins y Couter (2014) señalan que, aunque a principios del siglo XX fueron varios los individuos que reconocieron la importancia que tienen las personas para el éxito organizacional, sus aportaciones fueron variadas y distintivas, pero todos ellos creían que las personas constituyen el activo más importante de la organización y que deben ser manejadas en consecuencia. Las ideas de estos investigadores

sentaron las bases de prácticas como los procedimientos para selección de empleados, los programas de motivación y los equipos de trabajo. (p.31)

2.2 El personal branding

Como una definición concreta, *branding* es “eso” que ayuda a una persona a elegir un producto o servicio entre la gran cantidad de opciones que se puedan tener”.

McNally y Speak (2003) proponen una definición para marca o *branding*:

Una marca es una relación. No es una declaración. No se trata de una imagen inventada, ni de un envase a todo color, ni de un eslogan atractivo para disfrazar la verdadera naturaleza de lo que hay dentro. De hecho, una relación «de marca» es un tipo especial de relación que origina esa clase de confianza que sólo existe cuando dos personas creen que hay una conexión directa entre sus sistemas de valores (p.12).

Actualmente en las organizaciones se han utilizado estrategias de marca empleadora, un ejemplo muy claro es Google, quien constantemente expone los beneficios con los que cuentan las personas que laboran con ellos; esto por consecuente ayuda a atraer el talento de manera natural, pero más allá del branding que maneja la empresa existe un concepto llamado *personal branding* o marca personal, la cual Estallela (2011, p.32) la define como “la suma de los valores, atributos o beneficios que las demás personas perciben de un determinado individuo, lo cual puede producir confianza o rechazo. Esto es lo que hace a un individuo distinguirse o diferenciarse de su competencia”. Asimismo, la primera clave de construcción de una marca propia es conocer qué tipo de persona se quiere llegar a ser.

Esta diferenciación se manifiesta a través de la identidad de marca que se conforma a partir de cuatro perspectivas (Baños y Rodríguez, 2012, pp. 50 -51):

1. La marca como producto, que es la identificación de la marca en relación a las distintas posibilidades del producto que respalda. Es una parte nuclear de la identidad por la relación directa que mantiene con la necesidad y decisión de compra y con experiencia de uso.

2. La marca como organización, que se centra en los atributos de la empresa u organización y en su condición de "global versus local". Este componente de la identidad comunica atributos organizativos como innovación, búsqueda de calidad y preocupación por el entorno, que se plantean como el objetivo y campo de trabajo principal de la compañía u organización, constituyendo la cultura y valores de la misma.

3. La marca como persona, que sugiere para la misma una dimensión más profunda, interesante y conectada con lo emocional. Se trata de que la marca se pueda percibir, al igual que una persona, como dotado de cierta personalidad, entendida como rasgos psicológicos o valores, por ejemplo: amable, confiable, divertida, alternativa... y, en la misma medida que la personalidad humana marca las relaciones personales, la personalidad de marca ofrece la base de la relación marca y un cliente.

4. La marca como símbolo, que proporciona cohesión y estructura a la identidad favoreciendo el reconocimiento y el recuerdo de la misma. Su presencia, como elemento.

En resumen, "cualquier cosa que sea capaz de diferenciar y que esté alineada con los objetivos de marca personal puede ser útil para diseñar la contribución de un

directivo: conocimientos, experiencia, habilidades, creatividad, talento” (Pérez, 2008, p.222).

Si esta gestión de las competencias es importante en cualquier trabajador, en un directivo es un requisito imprescindible, porque de él dependen varias personas y, por ende, el buen funcionamiento de la empresa. De ahí que estas sean la base para la configuración de la marca personal de estos responsables en las organizaciones: “La marca personal es la síntesis de todas las expectativas, imágenes, y percepciones que creas en la mente de los demás cuando ven u oyen tu nombre” Rampersad (2009 p.11).

Por tanto, las principales competencias distintivas de un líder que esté interesado en centrar su marca personal en la excelencia deben considerar los siguientes aspectos de acuerdo a los expertos:

Las competencias técnicas son las relacionadas con la ejecución de la tarea, por lo que pueden definirse como “las respuestas profesionales que una persona da a los requerimientos de su puesto de trabajo (un puesto de trabajo que está ubicado en una organización concreta, un sector o actividad determinada, un contexto social, político y económico concreto, etc.)” (Aneas, 2003, p.3). Es decir, se refieren a la capacidad de las personas para el desempeño de las funciones de su puesto de trabajo.

Las humanidades son el conjunto de todos los discursos que versan sobre la persona y sobre su existencia. Por consiguiente, la formación humanística capacita para interpretar, de manera crítica, la realidad actual,

proporciona cultura, es catalizadora de la creatividad y facultada para realizar reflexiones sobre cuestiones personales (Llano, 2010, p.49).

Habilidades estratégicas o de liderazgo, esta capacidad es importante porque, como dicen dichos autores, los jefes "más eficaces son aquéllos que cuentan con la habilidad de darse cuenta de cómo se sienten sus empleados en su situación laboral y de intervenir con eficacia cuando dichos empleados empiezan a sentirse desanimados o insatisfechos".

Además, "son capaces de manejar sus propias emociones, con el resultado de que los empleados confían en ellos y se sienten bien al trabajar a su lado" (Rico, 2017, p.64).

Como lo dice Rampersad en su libro *Tu marca Personal* (2009), et. al, todo el mundo tiene una marca personal solo que la mayoría de las personas no sabe o no es consciente de esto por lo cual no la gestiona de forma estratégica, coherente y efectiva, ya que si cada uno tuviera el control de su marca y del mensaje que envía y de cómo impacta ya sea de manera positiva o negativa en la percepción de los demás podría asegurarse de diferenciarse y crecer activamente como profesional excepcional. Además, menciona que la marca personal debe ser auténtica, lo que significa que siempre debe reflejar la verdadera personalidad y se debe construir a partir de los sueños, propósitos de vida, valores, dones, pasiones, especializaciones, características y cosas que te gustan hacer. También habla de crear la marca personal de manera orgánica ya que solo así se

logrará una distinción de la misma, haciéndola pertinente, significativa, inspiradora, convincente y duradera (p.7).

La suposición subyacente en la filosofía del *branding* personal es que cada persona tiene un don único, un propósito y sueños distintos en la vida. Al conectar estos dones, propósitos y sueños, nos abrimos a una mayor felicidad y éxito en la vida (Frost, 2003). Elemento esencial para el desarrollo de una carrera profesional y una herramienta efectiva por que ayuda a definir quiénes somos, qué representamos, qué nos hace únicos, especiales, diferentes y fantásticos y por qué se nos debe buscar.

2.3 El liderazgo para el logro de objetivos

Los autores Robbins y Couter (2014) mencionan en su obra, que en las décadas de 1920 y 1930, la investigación sobre el liderazgo buscaba aislar los rasgos del líder (es decir, sus características) que lo distinguían de aquellos que no son líderes. Algunos de los rasgos que se estudiaron incluían la estatura física, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la fluidez del discurso y la sociabilidad. A pesar de los mejores esfuerzos de los investigadores, resultó imposible identificar un conjunto de rasgos que pudieran distinguir siempre a un líder (la persona) de un individuo que no lo es. Tal vez sea un poco optimista pensar que un conjunto de rasgos consistentes y únicos podrían aplicarse de manera universal a todos los líderes efectivos. (p.536)

Newstrom y Davis (1993, p.234) “definen al liderazgo como el proceso de influenciar y apoyar con entusiasmo a los subordinados en la realización del trabajo para la obtención de objetivos.” Mientras que Raven y Rubin (1983 p.53), definen al líder como "alguien que ocupa una posición en un grupo, influencia a

los otros de acuerdo con las expectativas de rol para esa posición, y que coordina y dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas."

En las organizaciones comúnmente quienes cuentan con el rol líder son colaboradores con rol de gerente, por lo que Robbins y Couter (2014, p.4) et. al, mencionan que "un buen jefe puede cambiar nuestra vida, impulsándonos a alcanzar nuevos hitos profesionales y personales, y dinamizando el trabajo individual y de equipo para superar, en conjunto, los nuevos desafíos, cuya magnitud es demasiado grande como para enfrentarlos en solitario.

"Un gerente es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa. La labor del gerente no tiene que ver con el logro personal, sino con ayudar a los demás a llevar a cabo su trabajo" (Robbins y Couter 2014, p.5) et. al.

Cristiani (2012) menciona que antes resultaba bastante sencillo definir quiénes eran los gerentes y podía decirse, por ejemplo, que eran los miembros de la organización que decían a los demás qué hacer y cómo hacerlo. Era fácil diferenciar a los gerentes de los empleados no gerenciales. Sin embargo, actualmente las cosas no son tan simples. En muchas organizaciones esta distinción se ha desdibujado a consecuencia de la cambiante naturaleza del trabajo. Numerosos puestos de trabajo tradicionalmente no gerenciales ahora incluyen actividades gerenciales. (p.5)

Tal y como afirma Barrios (2010):

Un líder necesita desarrollar con eficacia un proceso de comunicación en la organización. Es importante la comunicación para lograr un ejercicio eficiente del liderazgo y en consecuencia ayudar al cambio cultural en la

organización. La comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Es consubstancial a la empresa e imprescindible para su buen funcionamiento pues, desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa. (p.16)

Kouzes y Posner (2006) proponen el desarrollo de 5 prácticas para la ejecución del liderazgo empresarial:

- La primera, moldear el camino el cual básicamente hace referencia a la credibilidad como base del liderazgo estableciendo un orden o coherencia entre lo que dice y hace un líder, pero para ello es imprescindible que el líder tenga una visión clara de sus valores y principios, así como de sus creencias y todo cuanto defienden, y de esta manera puedan dar ejemplo a partir de sus acciones y comportamiento, forjando en la mente de su grupo credibilidad, confianza y respeto; puntos claves para alcanzar las metas propuestas.
- La segunda, inspirar una visión compartida expone el vislumbrar de un futuro promisorio fundado en un trabajo en equipo que supone un acuerdo común de la misma meta.
- La tercera, desafiar el proceso implica un reordenamiento, reinvento o riesgo en la toma de decisiones con miras a un mejoramiento en las funciones de la organización.

- La cuarta, habilitar a los demás para que actúen, lo cual se consigue por medio de la delegación de funciones, creación de confianza y el fomento y fortalecimiento del trabajo o esfuerzo en conjunto.
- La quinta, alentar el corazón alude a animar a quienes sienten que deben abandonar el camino hacia la meta, estimulando y apoyando a partir de los valores y victorias. (p.13)

En el libro Liderazgo y compromiso social de Ibáñez (2004) define el liderazgo como una cualidad y condición del líder, que despliega un radio de acción más o menos restringido según el grado de complejidad en la operación y en los objetivos del grupo social donde este efectúa sus actividades. La aceptación del liderazgo puede otorgarse con la ausencia explícita de las personas o puede surgir como una respuesta espontánea y táctica de la colectividad. Entonces es concebible opinar que el líder proyecta la estructura de la organización y viceversa, la especificidad de la colectividad en la que participa se transparenta a través de la naturaleza de su liderazgo. El líder existe y se explica por sus simpatizantes, pues son ellos quienes lo legitiman y le conceden la facultad de ejercer sus capacidades (p.17)

2.4 Productividad en las organizaciones

Koontz, Cannice y Weihrich (2008, p.14), explicaron que la productividad es la relación insumos – productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos o insumos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las

máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

En base a los señalamientos de Koontz y Wehrich et. al. existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad, son:

- Eficiencia

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

- Efectividad

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

- Eficacia

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

2.5 Compromiso por parte de los colaboradores en las organizaciones

Como lo señalan Omar & Urteaga (2008), en su estudio *Valores personales y compromiso organizacional*, el grado de compromiso del empleado con la empresa donde trabaja se ha convertido en uno de los fenómenos más estudiados en los últimos años. Una de las razones de tal interés es que los gerentes y directivos han comenzado a darse cuenta de que para lograr ventajas competitivas en una economía global es indispensable contar con recursos humanos identificados con los objetivos de la empresa. Además de ser una de las

alternativas más eficaces para la consecución de las metas organizacionales, la importancia del compromiso organizacional radica en su capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los miembros de una organización. (p.358). Por su parte, Meyer y Allen (1991, p.63) definieron el compromiso organizacional como, “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”; y después de revisar varios escritos Bayona y otros (2000) llegaron a la conclusión de que “es el vínculo o lazo el individuo con la organización”.

Mayer y Allen (1991, p. 64) et. al, también propusieron tres componentes del compromiso: el primero es el afectivo, el cual describen como los lazos emocionales que las personas forjan con la organización,; el segundo es de continuidad o conveniencia, la cual se refiere a la conciencia del colaborador con respecto a la inversión de tiempo y esfuerzo que se perdieran en caso de dejar la organización para encontrar otro empleo; y el tercero es el normativo, el cual es la creencia en la lealtad a la organización en correspondencia a ciertas prestaciones. En la investigación sobre bases conceptuales del compromiso organizacional realizada por Hurtado (2017), et. al, éste define la confianza como:

El eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto con el que los empleados sienten que son dirigidos, y la justicia con la que esperan ser tratados. El grado de orgullo respecto a la organización y los niveles de conexión y camaradería que sienten los empleados son componentes esenciales.
(p.11).

Robbins y Couter (2014) mencionan que el compromiso organizacional ha ido perdiendo importancia como actitud relacionada con el trabajo debido a que, hoy

en día, los empleados no suelen permanecer en una sola organización durante la mayor parte de su vida laboral; además, la relación entre trabajadores y patrones ha cambiado mucho (p.452).

Soberanes (2009), en su artículo, *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones*, menciona que el compromiso organizacional y la alineación del factor humano es lo que define las relaciones existentes entre los empleados y los directivos de la organización para la cual prestan sus servicios, identificando que genera las causas y por ende las consecuencias de cada uno de ellos en su quehacer dentro del marco de gestión estratégica. Toma una estructura orientada al cumplimiento de la misión, visión y valores de la organización y sus beneficios. El que los empleados no se comprometan con la organización trae consigo la reducción de la eficacia de la organización, unos empleados comprometidos tienen una menor probabilidad de renunciar y aceptar contratarse con otra empresa.

Santillán (2004 p.36) afirma que “cuando los colaboradores se encuentran en un ambiente de trabajo apropiado darán todo de sí, utilizando su potencial al máximo”.

2.6 Personal Branding en las Organizaciones

Pérez y Marcos (2007p. 97) afirman explícitamente:

Una marca personal está compuesta de decenas de elementos que van desde el interior de la persona hasta la forma de gestionar la percepción que los demás tienen de nosotros. Esos elementos son los que van a hacer que seamos percibidos como profesionales valiosos y fiables. Desarrollar

una Marca Personal consiste en identificar y comunicar las características que nos hacen sobresalir, ser relevantes, diferentes y visibles en un entorno homogéneo, competitivo y cambiante.

En resumen, “cualquier cosa que sea capaz de diferenciar y que esté alineada con los objetivos de marca personal puede ser útil para diseñar la contribución de un directivo: conocimientos, experiencia, habilidades, creatividad, talento” (Pérez, 2008, p. 222).

Rampersad (2009) et. al, señala que, para tal fin, un directivo, que es la persona responsable de la toma de decisiones, debe tener clara su visión personal. Es decir, debe saber a dónde va, qué valores, creencias y principios guían su camino, qué desea lograr, qué desea para su vida, cuáles son sus intenciones a largo plazo, qué talentos, habilidades y experiencias necesita para añadir valor a los demás, dónde quiere estar hasta el final de su vida, en qué quiere convertirse, dónde le gustaría que se dirigiese su vida, las características ideales que le gustaría poseer, la situación de trabajo ideal y lo que quiere ser (p,58).

Por consiguiente, todo directivo que quiera lograr la excelencia mediante su marca personal ha de seguir las siguientes etapas que recoge Arqués (2011, p. 17):

1. Definir qué entiende por su «marca personal»: establecer qué valores le singularizan.
2. Fijar los objetivos personales que desea lograr a través de su marca.
3. Establecer cuál es su público objetivo.
4. Conocer cuál es su reputación actual y planificar sus acciones para adecuarla a sus valores y sus objetivos.

5. Comunicar su propuesta a su público objetivo.

6. Revisar su marca personal porque las situaciones cambian. Pero, para llevar a cabo estos pasos de forma eficiente y eficaz, el directivo tiene que reunir una serie de competencias que pasamos a explicar a continuación.

Goleman y Cherniss, (2011, p.35) dicen que los jefes "más eficaces son aquellos que cuentan con la habilidad de darse cuenta de cómo se sienten sus empleados en su situación laboral y de intervenir con eficacia cuando dichos empleados empiezan a sentirse desanimados o insatisfechos".

En una investigación realizada en República Dominicana por Hernandez, Mariandy y Lora (2019) la cual tenía el objetivo de diagnosticar la marca personal de liderazgo del director del Instituto Agronómico y Técnico Salesiano (IATESA) y su impacto sobre los resultados institucionales, la metodología aplicada fue estudio de caso, para lo cual se utilizó como técnica la entrevista, que fue aplicada a los siguientes agentes informantes: el director, los coordinadores, los docentes, empleados no docentes, la familia de los alumnos, el director distrital y técnicos distrital., llegando a la conclusión de que la marca personal del director impacta de forma positiva a toda la comunidad educativa de la institución, independientemente de que no da un seguimiento tan de cerca a los docentes y sus prácticas pedagógicas. Este impacto se ve reflejado en el centro y en toda la comunidad ya que es una institución es reconocido como centro por excelencia. (p.70)

Rodriguez, Pajaro, Andrade, & Arellano (2018) en un artículo publicado concluye que el Personal Branding es una herramienta que todas las personas deberían tener en cuenta y poner a prueba en todos los ámbitos y favorecerse de ello, ya

que ayuda a contribuir e impulsar cualquier proyecto que quiera llevar a cabo sea de tipo personal o empresarial. Brinda apoyo en el auto conocimiento, por tal razón nadie más que la misma persona logra saber todos sus gustos, hay que fijar objetivos, crear contenidos interesantes, brindar a los demás una excelente experiencia, etc (p.177)

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Introducción

En el presente capítulo se describe el proceso metodológico empleado en la investigación sobre el Personal Branding como herramienta para incrementar la productividad en la organización. En la primera parte es presentado el resumen del problema planteado. Para continuar con el tipo de investigación que se realiza, se identifica y describe la población a estudiar, se define la muestra y su selección. Se formulan las preguntas de investigación, así como la declaración de los objetivos del estudio. Posteriormente se describen el instrumento y el proceso de su elaboración, para continuar con la aplicación del instrumento y recolección de datos, y finalmente se presenta la técnica para el análisis de datos.

3.2 Resumen del problema

En base a lo comentado en el primer capítulo, la pregunta central de este estudio es: ¿De qué manera consideran los líderes de la empresa que el personal

branding puede ser utilizado como herramienta para incrementar la productividad y compromiso de sus colaboradores?

Como se puede apreciar, la investigación está orientada a resolver un problema dentro de una organización, cuya actividad gira en torno a liderazgo y su impacto en el equipo de trabajo, considerando el personal branding como herramienta que puede potenciar la productividad entre otros factores que pueden beneficiar a la empresa en que laboran.

3.3 Preguntas subordinadas

En base a las recomendaciones de los expertos la pregunta central se transforma en preguntas subordinadas con el propósito de dar respuesta al problema de investigación.

- ¿Los líderes consideran que contar con las competencias de liderazgo necesarias para gestionar con su equipo de trabajo contribuyen a incrementar la productividad y compromiso de sus colaboradores?
- ¿Los líderes consideran que el líder debe de contar con los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar sus actividades de su puesto de trabajo para contribuir a incrementar la productividad y compromiso de sus colaboradores?
- ¿Los líderes consideran que contar con valores humanos solidos contribuye a fortalecer el compromiso con sus colaboradores y contribuye a incrementar la productividad de su área?

3.4 Propósito del estudio

El planteamiento del problema se desprende del propósito principal que consiste en conocer la percepción de las personas que desempeñan el rol de líder en una organización, para conocer su impacto en el equipo de colaboradores que dirige, con para incrementar la productividad y generar compromiso con su área de trabajo.

3.5 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo exploratorio y descriptivo ya que pretende identificar y describir los elementos que contribuyen mediante el liderazgo, incrementar la productividad y generar compromiso en el personal que labora en la empresa. Es un estudio no experimental que, según Hernández, Fernández y Baptista (1997, p. 189) et. al, es “la investigación que se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto para después analizarlos”.

El enfoque adoptado fue de corte cualitativo el cual Salamanca y Martín-Crespo, (2007) señalan que:

El investigador cualitativo pretende conocer el fenómeno que estudia en su entorno natural, siendo el propio investigador el principal instrumento para la generación y recogida de datos, con los que interactúa. Por ello, durante todo el proceso de investigación, el investigador cualitativo debe reflexionar sobre sus propias creencias y conocimientos, y cómo éstos pueden influir en la manera de

concebir la realidad del sujeto/objeto de estudio, y consecuentemente, influir en la propia investigación (p. 1).

Por su tipo, el trabajo es de corte transeccional, porque se "recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único", como lo afirma Hernández, Fernández y Baptista (1997 p. 91) et. al.

3.6 Objetivos del estudio

En la presente investigación se trabajó con objetivos, por lo que nos se presentan hipótesis. Lo anterior, debido a que no se busca establecer correlación entre variables, se busca explorar y describir un hecho real. Por lo que los objetivos que se plantearon y que guían la investigación son:

- 1 Identificar si los líderes consideran que sus habilidades de liderazgo contribuyen a promover la productividad y compromiso en sus colaboradores.
- 2 Identificar si los líderes consideran que contar con las competencias técnicas para desempeñar el puesto actual es suficiente para incrementar el compromiso y la productividad de su área.
- 3 Identificar si los líderes consideran que contar con valores humanos sólidos impacta positivamente en la productividad y compromiso de sus colaboradores.

3.7 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación no es experimental, ya que no se busca manipular variable alguna, solo observar el fenómeno en su contexto natural, para analizarlo y describirlo de acuerdo a Hernández, Fernández y

Baptista (2014 p. 174) et. al.. Se pretende recabar la percepción de los expertos en base a su desempeño en el contexto laboral con sus equipos de trabajo.

3.8 Técnica Utilizada

La técnica utilizada en la presente investigación fue la entrevista semi estructurada, ya que, mediante la recolección de un conjunto de saberes privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia del sujeto entrevistado; pueda permitir la entrada en un lugar comunicativo de la realidad, donde la palabra es el vector vehiculizante principal de una experiencia personalizada, biográfica e intransferible (Alonso, 1999, p. 228). Se adoptó la entrevista semi estructurada ya que se busca obtener información de la personalidad del líder, rasgos o ideas personales.

Kvale (2011 p. 8) Señala que una entrevista de investigación cualitativa tanto un nivel factual como uno referido al significado, aunque es más difícil normalmente entrevistar a un nivel referido al significado. Es necesario escuchar las descripciones explícitas y los significados expresados, así como lo que se dice “entre líneas”. El entrevistador puede tratar de formular el mensaje implícito. “desenvolvérselo” al sujeto y puede obtener una confirmación o negación inmediata de la interpretación de lo que el entrevistador está diciendo.

Los instrumentos utilizados fueron una guía de preguntas y como evidencia estaremos documentando las mismas a través de fotografías y grabadora de

audio. Kvale (2011 p. 7) et. al, en su libro las entrevistas en investigación cualitativa mencionan que “La lectura de las entrevistas transcritas puede inspirar al investigador nuevas interpretaciones de fenómenos bien conocidos. Y la entrevista puede producir conocimiento nuevo e importante para un campo.”

Se optó por grabar las sesiones en audio para cuidar que las respuestas brindadas por los entrevistados sean lo más natural posible y se logre capturar la esencia de la personalidad, tal como lo señala Kvale (2011) et. al, La entrevista trata de entender el significado de los temas centrales en el mundo vivido de los sujetos. El entrevistador registra e interpreta los significados de lo que se dice y además de como se dice; debe tener conocimiento sobre el asunto de la entrevista, observar y ser capaz de interpretar, la vocalización, las expresiones faciales y otros gestos corporales (p. 8).

3.9 Selección de la muestra

La selección de la muestra del presente estudio fue intencional y se tomó como referencia que los líderes seleccionados contaran con personal a su cargo y que contaran con al menos 5 años de experiencia liderando equipos y gestionando indicadores de desempeño para la medición de la productividad de sus colaboradores.

3.10 Descripción de participantes

Los participantes fueron líderes con niveles de jefatura y gerencia en la organización donde se realizó la investigación de entre 29 a 45 años de edad con experiencia en gestión de equipos y con conocimiento general en temas de

liderazgo y desarrollo de talento, todos con más de 5 años en niveles con gente a su cargo y con más de 10 años de experiencia profesional en empresas privadas.

Los sujetos seleccionados fueron 4 mujeres y 2 hombres con puestos de niveles corporativos y que se desempeñan en las siguientes áreas:

4 participantes del área de recursos humanos

1 participante del área de seguridad vial

1 participante del área de Operaciones

Se tomó en cuenta que los participantes tuvieran más de 5 años en la organización para asegurar el conocimiento de los valores organizacionales.

Tabla #1. Representación de información de experiencia laboral y de liderazgo

Líder	Años de Experiencia Laboral	Edad	Años de Experiencia Lídereando Gente	Nivel Escolaridad	Colaboradores a Cargo
Líder 1	17 años	39	10 años	Maestría	8
Líder 2	13 años	35	8 años	Maestría	7
Líder 3	13 años	32	3 años	Licenciatura	20
Líder 4	16 años	38	8 años	Licenciatura	56
Líder 5	14 años	32	13 años	Licenciatura	3
Líder 6	13 años	30	7 años	Maestría	5

3.11 Proceso de Investigación

El proceso seguido en esta investigación se basa en lo propuesto por Flores, Gómez y Jiménez (1999, p. 64) en su libro Metodología de la investigación cuantitativa en donde describe 4 fases con diversas etapas que se deben de llevar a cabo para realizar una investigación cualitativa, plantea una visión de lo que se debe considerar el proceso al realizar una investigación de corte cualitativo:

Fase 1 Preparatoria o Reflexiva: En donde se define el proyecto de investigación se diseña y se reflexiona sobre los objetivos que se desean lograr.

Fase 2: Trabajo de Campo: Obtener acceso al campo, recoger los datos y acumularlos.

Fase 3 Analítica: Reducción de datos, disposición y transformación de datos, obtención de resultados y verificación de conclusiones.

Fase 4 Informativa: Elaboración del informe en donde culmina el proceso de investigación.

Las respuestas obtenidas en las entrevistas con los líderes fueron transcritas para documentarlas y analizarlas a detalle.

CAPÍTULO IV. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Introducción

En el presente capítulo se analizarán las respuestas que otorgaron los líderes con respecto a la gestión con sus equipos de trabajo, en las cuales se relataron anécdotas y experiencias en donde tuvieron que utilizar sus habilidades relacionadas a su marca personal para incrementar el desempeño y compromiso de sus colaboradores.

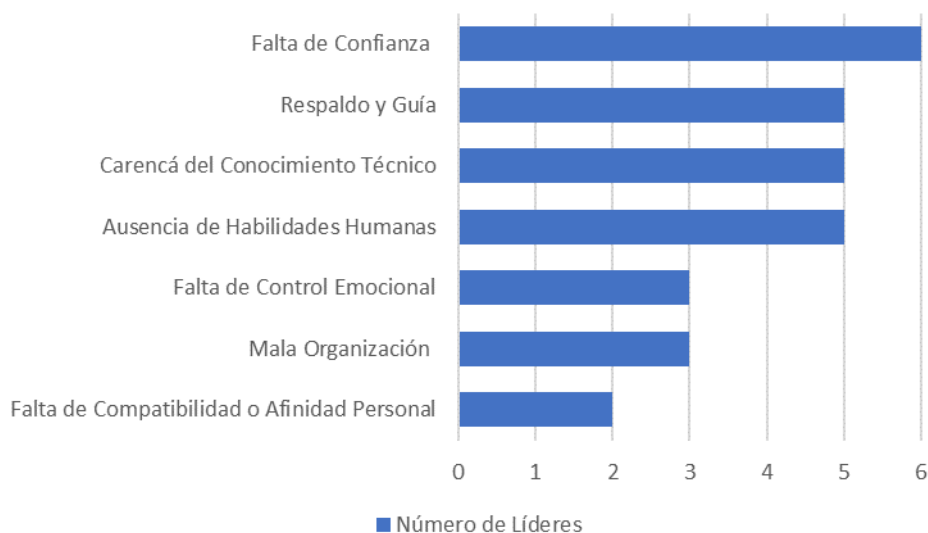
Además de documentar cuales han sido aquellas experiencias que los han marcado para definir su marca personal hacia con su equipo de trabajo.

4.2 Análisis de Resultados

El resultado del análisis de las entrevistas con respecto al uso de Personal Branding como herramienta para elevar el desempeño y compromiso de los colaboradores, permitió segmentar los atributos en base a las respuestas proporcionadas por los expertos.

El primer análisis realizado fue el de las respuestas obtenidas del cuestionamiento en donde se pedía que identificaran aquellas experiencias en donde su desempeño se haya visto afectado por malas acciones o cualidades por parte de sus líderes (gráfico 1) segmentando las respuestas por número de menciones en cada una de las entrevistas.

Gráfico #1. Representación de habilidades destacadas por los líderes que afectaron su desempeño y compromiso



La falta de confianza fue la principal cualidad mencionada por los expertos que influye en el bajo desempeño y falta de compromiso de un colaborador, refieren que al no sentir que su líder confía en su trabajo la motivación disminuye, se pierden las ganas de proponer nuevas y mejores formas de hacer las cosas y no sienten el compromiso de hacerlo, solo se enfocan en cumplir con lo requerido. Además, que la misma desconfianza por parte del líder implica una menor delegación de actividades que se consideren retadoras para el desarrollo profesional del colaborador.

Las cualidades que también mencionaron 5 de los 6 líderes que afectan en el compromiso y desempeño fueron el respaldo y la guía por parte de líder, carencia de conocimiento técnico y la ausencia de habilidades humanas, en esta primera mencionan que al no sentir un respaldo en cuanto al trabajo que se realiza o en las

interacciones con su entorno, sienten una sensación de inseguridad y desmotivación, por lo que no se sienten seguros para enfrentar los retos que se presentan en su área de trabajo, lo cual complementa el siguiente punto señalado por parte de los expertos que es la falta de conocimiento técnico el cual desde su punto de vista influye en que él líder desconozca las contribuciones clave del área de trabajo y por ende pueda existir falta de involucramiento en los temas relevantes, afectaciones en la toma de decisiones o cause malos entendidos entre jefe – colaborador. Las habilidades humanas también mencionadas, refieren a la ausencia de empatía y sensibilidad al momento y situación de vida en el que se encuentra el colaborador, en las entrevistas mencionan que los líderes en ocasiones no respetan los horarios de trabajo, no acceden a permisos en los horarios de trabajo por situaciones personales y eso provoca que el compromiso hacia con el líder disminuyan.

En la entrevista realizada también se identificaron aquellas acciones o cualidades que los expertos han identificado en base a sus experiencias con aquellos líderes que han incrementado el desempeño y el compromiso de sus colaboradores y los cuales les han servido de referencia para aplicar las mismas acciones con sus equipos de trabajo, se segmentó cada mención en las entrevistas realizadas (grafica 2) y se representaron de la más mencionada a la menos mencionada por parte de los expertos.

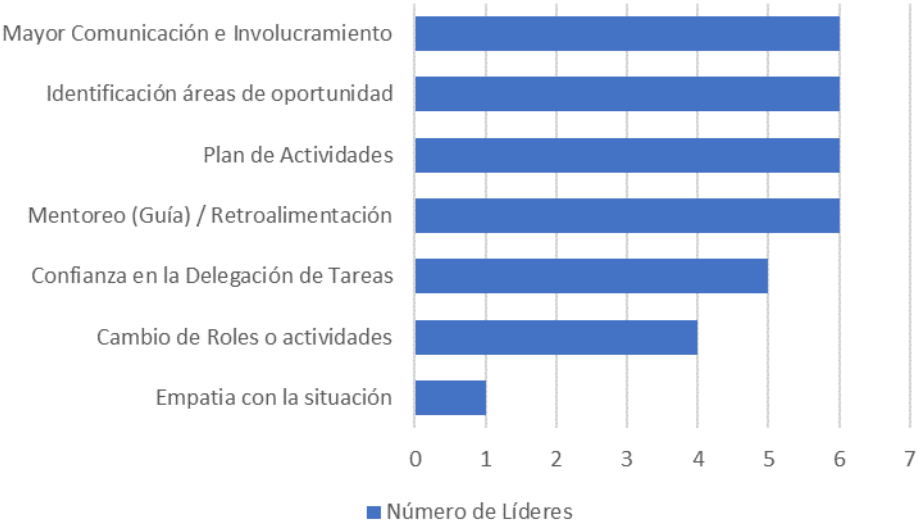
Gráfico #2. Representación de habilidades destacadas por los líderes que incrementaron su desempeño y compromiso



Los expertos destacaron 2 acciones que en su experiencia han observado en los líderes que mantienen a su equipo comprometido y con buenos resultados, en igual número de mención se identificó que el conocimiento técnico y la confianza y delegación de actividades son clave para incrementar el desempeño y el compromiso por parte de los colaboradores, refieren que cuando se tiene un líder con un conocimiento amplio en el área que administra sienten mayor compromiso al desempeñar sus actividades, ya que es recíproco al ellos estar ganando aprendizaje y guía por parte de su líder, además la confianza en la delegación de actividades que contribuyan a su desarrollo profesional los motiva a dar mejores resultados y proponer nuevas y mejores formas de hacer las cosas, esto quiere decir que la innovación se puede desarrollar a través de la aplicación de estas acciones con los equipos de trabajo.

Las respuestas por parte de los entrevistados con respecto a que acciones o cualidades tenían ellos mismos y que en su experiencia han utilizado con sus equipos de trabajo en situaciones en donde un colaborador que está a su cargo es quien tiene bajo desempeño y compromiso, se segmentó en el número de menciones que se tuvieron en las entrevistas (grafica 3).

Grafica #3. Representación de acciones y habilidades utilizadas para incrementar el desempeño de sus colaboradores



Los líderes entrevistados mencionaron que en su gestión como líderes las acciones que les han funcionado para incrementar el desempeño y compromiso por parte de sus colaboradores fueron la de mayor comunicación e involucramiento y con el mismo número de menciones, la identificación de áreas de oportunidad en conjunto con el colaborador, la elaboración de un plan de trabajo personal para el cumplimiento de objetivos de desempeño a corto plazo y la retroalimentación constante.

En la entrevista también se solicitó a los líderes que identificaran cuales serían aquellas habilidades que él líder ideal debería tener para poder asegurar que el desempeño y el compromiso por parte de sus colaboradores sea el esperado por parte de la organización y de ellos como líderes por lo que se segmentó en una tabla (tabla 2) el número de menciones que se identificaron en las entrevistas realizadas.

Tabla #2. Representación de habilidades destacadas por los líderes de grupos que debe de tener un líder

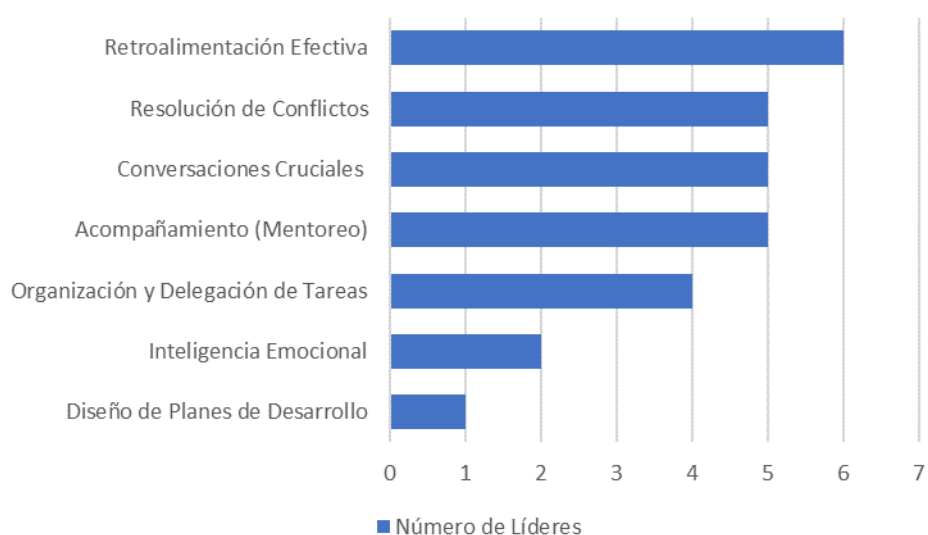
		Habilidades	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Líder 5	Líder 6	Sumatoria
Competencias Habilidades Básicas para Incrementar el Desempeño		Confianza / Delegación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%
		Habilidades Humanas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	83%
		Conocimiento Técnico	✓	✓			✓	✓	67%
		Innovación		✓			✓	✓	50%
		Comunicación				✓	✓	✓	50%
		Inteligencia Emocional					✓		17%

Los líderes en primero lugar mencionaron que en base a su experiencia cuando existe la confianza en la delegación de actividades se incrementa el desempeño y compromiso de los colaboradores, ya que se genera un vinculo jefe colaborador por el cual se genera una motivación para desempeñar las actividades asignadas con un alto sentido de responsabilidad.

Además de la confianza otra habilidad mencionada por el 83% de los entrevistados fue la habilidad de manejar y abordar temas relacionados a la familia y bienestar del colaborador, englobado en el concepto de habilidades humanas, mencionan que la empatía y el interés genuino por los asuntos personales también desarrolla un nivel de compromiso hacia con el líder.

Se pidió a los entrevistados que identificaran cuales son aquellas habilidades que no habían sido desarrolladas a través de la capacitación y formación que han recibido como líderes y las cuales de haberlas conocido los hubiera ayudado a una mejor gestión con sus equipos de trabajo (grafico 4)

Gráfico #4. Representación de temas sugeridos para incluir en los programas de formación de líderes



CAPÍTULO V. RESUMEN, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1 Conclusiones

Al iniciar esta investigación se consideró entrevistar a cada uno de los participantes, sin embargo, ante la situación inusual que se suscitó, y que prevalece a la fecha por la presencia de la pandemia del COVID-19 en el mundo, se realizaron algunos ajustes en el proceso a fin de realizar el trabajo de campo con los líderes de grupo de forma virtual. Por lo que se recurrió a la tecnología y sus herramientas,

realizando pruebas con Webex, Zoom y Teams para tal efecto identificando que no todos los participantes contaban con las 2 primeras y optándose por esta última, ya que fue la que contaba con mayor facilidad de acceso al no requerir descargarse una aplicación y pudiéndose realizar a través de la página web:

- A. La tecnología a través de Internet fue fundamental para recopilar la información en forma segura, en tiempo y forma.
- B. El contacto con los participantes, así como el intercambio de información se realizó por medio de la plataforma de Microsoft Teams

El orden de contacto con los participantes se determinó en base a su disponibilidad de agendas.

Tabla #3. Orden de contacto con líderes expertos

Nombre del Líder	Fecha
Diana Ovalle Rodriguez	03 de Noviembre 2020
Roman Garrido Uribe	03 de Noviembre 2020
Zulema Solis Quiroz	10 de Noviembre 2020
Ninfa Garcia Perez	13 de Noviembre 2020
Edgar Castro Balderas	13 de Noviembre 2020
Silvia Compean Cuellar	14 de Noviembre 2020

El marco teórico en el que fundamento el estudio se fundamentó en diversas fuentes bibliográficas; artículos y libros recuperados de internet, así como libros de texto que por su acceso permitieron el desarrollo en tiempo y forma.

Como conclusión de la investigación se destaca que el *branding* personal no es una estrategia de promoción personal, más bien debe estar forjada en una cultura de análisis constante de los atributos personales, trabajando en la credibilidad y la visibilidad de los mismos hacia quienes nos rodea, en este caso en el ámbito laboral, siendo una herramienta importante a lo largo de la carrera profesional, la marca se debe ir resguardando, desarrollando y constantemente evolucionando a través de las experiencias.

5.2 Recomendaciones

Los atributos identificados en la presente investigación pueden tomarse como prioridades de desarrollo para fortalecer el plan de capacitación dentro de la empresa o bien un programa el cual conjunte con una serie de experiencias críticas, que el líder que cuente con personal a su cargo realice para fortalecer la confianza y productividad de su equipo de trabajo.

Esto contribuiría a alinear los valores que se fomentan en la organización para que puedan ser permeados a través del factor humano, transformando la forma de comunicar, impulsando que la comunicación clave sea la que se ejerce a través del ejemplo, los líderes son los embajadores de la cultura y valores organizacionales y a través de ellos deberán ser permeados a los colaboradores.

APENDICES

Transcripción Entrevista 1

Vamos a iniciar con una serie de preguntas.

P: ¿Qué puesto desempeñas actualmente?

R: Jefe del área de planeación y desarrollo

P: Perfecto, ¿Cuántos años tienes de experiencia como líder de área?

R: Como líder de área yo creo que tengo alrededor de unos, a ver fueron como 6, 7, como unos 10 años.

P: Y en esos 10 años ¿cuál ha sido el máximo de personas dependiendo de ti?

R: 4 personas, actualmente.

P: Muy bien, Diana pudieras platicarme alguna experiencia positiva que hayas tenido desde tu rol como colaborador, desde que aún no eras líder de área; como algún jefe o líder que tuviste, impacto en lo que tú eres ahora, en tu desempeño o como esas acciones que realizó tu jefe impacto en tu desempeño y compromiso con la empresa.

R: Es algo muy breve, pero creo que es algo que si me marco y que creo que a mí me dio la enseñanza o la oportunidad de saber que son temas que son sensibles para poder seguir desempeñando tu trabajo de una manera cómoda. En esa ocasión tenía un jefe, ese jefe regularmente se preocupaba mucho por saber cómo estaba en lo personal siempre traba de preguntarme por familia, por los hijos,

ese acercamiento trataba de hacerlo. No era como todos los días, pero si cuando tuviéramos una chancita de hablar tranquilamente, él tomaba la batuta de poder tener esa iniciativa de poder platicar acerca de la familia. Creo que eso me ha hecho mucho clic en todos estos años de ser colaborador, que si te debes de preocupar un poco más y tener ese acercamiento con la gente, a veces te desencadena comunicación o charlas muy positivas, pero a veces también te puede llegar a generar charlas algo negativas, sin embargo creo que este punto es algo que si te afianza de manera personal, este, el poder tener este acercamiento hacia las cosas personales.

P: En cuanto a ese mismo líder, que impacto positivamente en tu desempeño; la parte técnica, por así decirlo, ¿que pesaba más? A lo mejor él pudiera ser muy humano o pudiera hablarte como en la parte familiar, ¿qué tanto afectaba en que a lo mejor el no fuera un súper experto en el caso de recursos humanos, como esa parte la mediabas tu como colaborador?

R: Fíjate que justamente no tenía mucha experiencia, esa persona, pero se mediaba mucho por lo mismo, porque a través de tener buenas charlas y comunicación, había una parte de entendimiento que me permitía a mí decir, hay que buscar la manera de entendimiento, si él no sabe pues tratar de averiguarlo y si a lo mejor él sabía pues también escucharlo para poder desarrollar algunas cosas que fueran en común. Porque a mí eso me hizo mucho clic, estar trabajando de manera personal con alguien con quien te sientes cómodo, eso la verdad es que al final de cuentas si tuviera o no mucha experiencia creo que nos hacía ir avanzando juntos en lo que buscábamos.

P: Y por ejemplo en la parte, igual siendo tu colaboradora, esto ¿Cómo se veía reflejado? ¿Él te decía que tenías buen desempeño? o como se veía en ti reflejada esa parte de desempeño y compromiso. Pudieras decir, no sé, es que a mí me nacía quedarme más tarde sin que me lo pidiera o a lo mejor te daba más actividades y en cierto punto no te importaba que te incrementarán o no el sueldo. ¿Con que acciones demostrabas ese compromiso y esa productividad?

R: Yo creo que, si fue asumir muchos roles que en algunos de los casos el líder como tal no le alcanzaba el tiempo y demás, entonces el hecho de asumir responsabilidad que en su momento no eran tal cuál más, pues si poder echarle la mano y poder sacar adelante las cosas. Sobre todo porque era una persona que se preocupaba mucho por el desempeño de la gente, entonces al final de cuentas buscaba que se viera el resultado pero si yo no tenía las herramientas también me ayudaba a conseguir las herramientas que se necesitaban para poder lograr el objetivo entonces creo que eso daba mucho pie a que pudieras tú decir, bueno no importa, si ahorita tengo 5 vacantes y me vas a dar 20 más, bueno no importa, vamos a buscar de qué manera lo podemos hacer. Pero a lo mejor te facilitaba algunos otros medios o buscaba algunas otras herramientas en las que tú te pudieras apoyar. Creo que mucho fue cuestión de eso, al preocuparse por el desempeño te brindaba las herramientas o te apoyaba con las herramientas necesarias para poder conseguir lo que buscabas.

P: En el rol de colaborador, una experiencia que haya impactado negativamente en ti y que eso haya afectado en tu desempeño y en la productividad

y el compromiso que tuviste para con la empresa, ¿cuál fue de esas acciones que líder tuvo que hacer para que tu Diana, te vieras afectada en esa parte?

R: Creo que es justamente la parte contraria, yo no sé si eso va muy ligado a la parte personal. Cuando alguien se mete más de manera mezquina o cuando es menos sutil en poder preguntarte las cosas o tener acercamiento contigo, creo que esos fueron los puntos que a mí me han marcado, no quiero decir malos líderes, pero que si de alguna forma esas ciertas espinitas que por ahí pudieron a ver clavado y decir no me gustaría ser de esta forma. Y en unas de las experiencias como tu preguntas pues creo que mucho es el hecho que piensen que tú estás manejando la información para hacerlos quedar mal, cuando en realidad lo único que estás haciendo es ser transparente con el proceso que tu llevas, entonces a veces el líder es tan negativo o es tan cerrado a decir, no, pues lo quiere hacer porque me quiere fregar y la realidad de las cosas no es así, es porque así es el proceso y pues se tiene que hacer de esa forma, entonces creo que son de las cuestiones que a mí de manera negativa me han pasado.

P: Y, ¿crees que sea por una actitud cerrada o por falta de conocimiento?

R: Fíjate que me tocado dos veces y creo que una fue falta de compatibilidad y otra es por falta de conocimiento, porque si estaba muy hecho el líder, ahí en donde estaba y si le faltaba mayor experiencia.

P: Perfecto, y como en la pregunta anterior ¿Cómo se vio afectado la parte de tu desempeño? Ahí si te lo comunicaba o una medición.

R: Estoy tratando de acordarme porque fue hace muchos años, pero no recuerdo que me haya afectado en mi desempeño. Creo que por ahí al menos esta parte de lo que tenía que cumplir, sabía que lo tenía que hacer, sin embargo, eso no quiere decir que lo hiciera de la mejor manera, porque a lo mejor lo hacía a medias o a lo mejor ni siquiera estaba a gusto haciéndolo. Entonces creo que ahí sería la parte, la repercusión, más que el desempeño porque ahí si me pongo a decir lo tengo que conseguir, pero quizá no era la manera más cómoda en que yo trataba de conseguirlo.

P: ¿Y en la parte del compromiso? A lo mejor en la parte del desempeño no, porque tu nivel de responsabilidad como persona independientemente viene bien o no con mi líder o compagine o no con mi líder, al final de cuentas tengo metas que cumplir. Pero ¿en la parte del compromiso afecta que el líder este teniendo una mala gestión?, en tu caso.

R: Yo creo que sí, al final puedes estar tratando de dar el cien, pero ante la falta de compromiso y de empatía pues no das el cien, buscas el ochenta, pero la final de cuentas buscas conseguir algo para dar el resultado, pero no lo estas gozando con el mayor esfuerzo que tú puedes hacer, que es la parte del compromiso.

P: Claro, okey. Perfecto. Ya terminamos la parte de la sección de tú como colaborador.

Nada más como pregunta general, yo sé que sí pero también quisiera escuchar un poquito de como tu consideras que todas esas experiencias tanto

positivas y negativas, consideras que si te han ayudado a forjar tu estilo de liderazgo, yo sé que en base a la experiencia es como se forja ese estilo, pero como consideras que esa parte en algún líder se dé.

R: Sí, estoy completamente de acuerdo en que obviamente todo esto viene y repercute a ti, en la persona, en lo que vayas a haciendo tanto en el momento como a futuro, como también todo lo que tu haz hecho viene y repercute en lo que estás viviendo actualmente. Yo creo que cada una de las experiencias ya sea tanto positiva como negativa, te van ayudando a poder ir más o menos quizá veas buenas o malas decisiones, porque pues también nosotros como líderes no somos perfectos, pero te toca de alguna forma recordar o tener esa sensibilidad de decir no me gustaría que se viviera de esta manera o que mi colaborador me viera de esta forma.

P: Claro. Ahora, ¿recuerda algún colaborador que haya tenido un mal desempeño? y pudieras platicarme, ósea tú qué piensas que el diría de ti. Esa persona que no tenía compromiso con la empresa o a lo mejor tampoco contigo, que traía un desempeño bajo. Qué si yo voy y le pregunto, colaborador ¿Qué piensas de tu líder Diana? Que crees que él estaría respondiendo.

R: Yo creo que, si sería consiente de las cuestiones negativas que pudiera decir la persona porque creo que si hubo una mala experiencia, si no fue la mejor persona, si no tuvo un mejor desempeño, pues obviamente también él debe de tener sus áreas de oportunidad encontradas en mi como líder pero sin embargo también creo que la persona va a depender mucho del nivel de madurez que tenga como para reconocer si también son consecuencias de lo que hacía o de lo que dejaba

de hacer y en otros de los casos pues lo contrario, son esas oportunidades que tiene una como líder para poder conocer que áreas de oportunidad tiene.

P: Okey, perfecto. Pero aún no me has dicho como te describiría esa persona.

R: ¡Ah cómo me describiría! Yo creo que si diría que no estaba bien enfocada o que a lo mejor yo traía por ahí otras cuestiones de prioridades, que a lo mejor expresivamente pudiera decir que tiraba pal' monte, pero que de alguna manera, este, creo que es parte del proceso. Creo que es válido no podemos ser perfectos.

Pr: Y esa experiencia ¿te ha pasado?

Diana: Si me ha pasado

P: ¿Y te paso, por lo que me estas platicando, en una ocasión de aprendizaje que tu tuviste o no?

R: Si, definitivamente era parte de los inicios o de ser líder de una persona

P: Okey, perfecto. Entonces ahora vamos a ponernos en la parte del colaborador que tiene buen desempeño y que tiene un compromiso alto y que está siendo tu colaborador, ¿Que nos diría ese colaborador de Diana? ¿Cuáles son esos atributos que tiene Diana que ayuda a la persona a tener un mejor desempeño al de bajo compromiso?

R: Ijole, yo creo que una de la parte justamente es el compromiso la búsqueda del resultado, creo que independientemente de todo el trabajo, uno siempre tiene que estar enfocado en cuál es el resultado y que es lo que nos están pidiendo para poder tener entregable, creo que esa sería una manera en la que la

persona se pudiera expresar bien o pudiera tener esos argumentos en cuanto a mi persona. Creo que también, insisto la parte personal, el hecho de que siempre estoy tratando de estar alerta de que estén bien, de que se sientan cómodos, creo que eso sería algo que también la persona pudiera argumentar.

P: Muy bien, perfecto. Y ahora tú Diana, cual consideras que fue una acción que con algún colaborador tú hiciste o que tú misma identificaste, que fue una acción para ti a lo mejor errónea que no debiste de haber hecho y que esto haya afectado en el desempeño o compromiso de la persona.

R: Si, a lo mejor el haber quitado responsabilidades porque piensas que la persona no va a poder, pero luego al final te das cuenta que la persona si sabe y tienes que ser capaz también de reconocer y de devolverle la responsabilidad que en su momento le quitaste, entonces creo que esa ha sido una de las cuestiones que a mí me enseñaron a darme cuenta también que es válido, también reconocer cuando te estas equivocando.

P: Muy bien, ya faltan solo dos preguntitas. Acciones que tu consideras en un líder, ahora si saliéndonos un poquito de ti, que tú has visto o has leído esas acciones que tu verías que un líder debería estar haciendo con sus equipos. Como el tema humano, ahorita que comentabas que para ti es muy importante. Esas acciones que tu consideras que un líder debería estar reforzando con sus equipos para mantenerlos motivados y para mantener ese compromiso y ese desempeño.

R: Fíjate que actualmente, ahorita más que en cualquier otra etapa que al final de cunetas también es imprescindible, la comunicación, pero una comunicación

abierta en base a resultados; ósea para lo que estas, que es conseguir el trabajo y metas. Pero también tener la apertura para charlar de diferentes situaciones, momentos que vive cada uno con sus diferentes experiencias familiares. Desde un tema personal cuando así lo permite la persona o si no de temas muy específicos, de ciertas responsabilidades, de ciertas acciones que está llevando a cabo, de remodelar su casa o cuestiones así que a lo mejor te permiten mucho tener esta parte. Entonces para mi creo que ese es un tema muy importante, el hecho de brindarle herramientas para que aprendan, creo que el mostrarle a la gente artículos novedosos con cierta información, creo que es un punto muy importante para poder mantenerlos actualizados. A veces en el trabajo es una cosa pero afuera el mundo está viviendo algunas otras, entonces creo que eso también es un competencia que debe de tener un líder el poder compartir.

Yo creo que otras de las cuestiones también, es la parte de la empatía, que va muy ligada a la parte de comunicación, pero creo que el ser un líder empático con la gente te va a poder dar a entender porque la persona si alcanza o no alcanza los resultados que le estas pidiendo.

Entonces para mí creo que son tres competencias importantes que debe tener la parte del líder. El acercamiento personal, la parte de la comunicación y el ser empático. Y hablando de comunicación es el seguimiento que se le va dando a su desempeño.

P: Perfecto. Y ya para cerrar ¿has recibido formación teórica para liderar equipo o temas de liderazgo? En esas experiencias que has tenido, pues objetos formativos que tú has tenido, que incluirías o que es lo que no te dijeron en esos

cursos. ¿Tú que verías que ayudaría a una persona? Ósea ¿Qué te tienen que decir en ese curso para realmente cambiar el chip y realmente poner manos a la obra y desarrollar esas habilidades?

R: Te tienen que hacer ejecutora, si no ejecutas lo que vas aprendiendo lo que te van mostrando no lo vas a hacer nunca, ósea creo que tienes que llevar a cabo cada una de las secciones. Hace poquito tomaba un taller, justamente de liderazgo y me encanto porque era de que hoy vamos a hacer el tema de identificar el rol de líder, pues ¡que padre! Y traía esa tarea de poder identificarme en mí, en los momentos en que era un tipo de líder y en otra situación era otro tipo de líder y creo que eso te da la apertura de conocer exactamente y llevar a cabo. Si no lo haces si no lo ejecutas no aprender. Para mi ese es uno de los puntos importantes, ejecutar.

R: Perfecto. Pues muchas gracias, Diana, es todo por la entrevista.

Transcripción Entrevista 2

P: ¿Cuántos años tienes de experiencia como líder de área?

R: Estoy haciendo el cálculo, 8 años de experiencia como líder.

P: ¿Cuál ha sido tu máximo de personas a cargo?

R: 7 personas

P: Pudieras platicarnos de una experiencia que hayas tenido como colaborar que hayas tenido con un líder, que esas acciones del líder para contigo impulsaron

para que tú incrementaras tu desempeño laboral, con las que tú dijiste: ¡Aquí me siento motivado! Y que realmente estoy dando mi máximo.

R: Si, una de las experiencias es el haber participado en un proyecto de reingeniería en un área para el cliente, querían una persona de recursos humanos para que fuera calibrando todos los procesos o cambios que se iban a estar diseñando en ese departamento, entonces mi jefe me asigno como jefe de recursos humanos y en ese proyecto me fui involucrando con todas las áreas y tenía contacto con el área laboral, proyectos, comercial y operaciones. Eso me ayudó mucho a desenvolverme, a conocer más de todas las áreas, a recibir reconocimiento de parte de la gente por el buen trabajo y los resultados, pues obviamente era reconocido al responsable que tenían de área de recursos humanos y en ese caso, era yo. Porque mi jefe no intervino en ese proyecto porque yo era la cara, este, y creo que eso me ayudó mucho, el que me dieran la confianza para yo llevar ese proyecto fue una de las experiencias que he vivido.

P: Ok, muy bien. ¿Y en el ámbito personal que tanto fit tenías tú con el líder? Ósea o ¿quedaba como de lado la parte personal? Porque él te daba toda esa confianza, ósea también podría decirse que te llevabas bien con él, tu personalidad a lo mejor hacia fit con él o ¿Cómo era esa parte más humana?

R: Si, bueno en la parte humana, era de mucha confianza, mucha apertura, entonces creo que eso fue lo que motivo a que pudiera empujarme a hacer la cara de este proyecto, este, si había mucha confianza con este jefe.

P: Muy bien, perfecto. Ahora vámonos a la parte negativa. Obviamente también hay experiencias negativas no todo. A lo mejor no todos los líderes han sido lo mejor. ¿Cuál ha sido una experiencia negativa? ósea esa experiencia negativa que a lo mejor dices, no que hayas dejado de cumplir con tus tareas pero a lo mejor sí que afecto de cierta manera en tu desempeño, a lo mejor tuviste alguna decaída con tu compromiso, ¿hubo alguna experiencia que hayas pasado, de ese estilo?

R: Si, cuando se pierde un poco el interés, el compromiso, pues ese sentido de pertenencia. Cuando el jefe pues deja de preocuparse por la gente, entonces he tenido situaciones donde, cuando salen las cosas mal pues una es el responsable. Cuando salen las cosas bien, todo el departamento se lleva la estrellita. Entonces si me ha tocado jefes donde no te guían, no te couchean como debe ser. No te enseñan, hay cosas que no precisamente vas a aprender estudiando, hay técnicas de procedimientos que probablemente tu jefe es el que tenga más experiencia y que pueda decir como atacar ciertas cosas, ciertos asuntos y cuando no tienes ese respaldo pues es cuando no te siente motivado

P: Claro, muy bien, perfecto. Y ¿cuáles son los atributos que este líder no tuvo para contigo?, para decir: no me sentí a gusto con él. ¿Cuáles son los atributos negativos que tu identificaste? Ya me dijiste uno, que a lo mejor era que no tenía esa parte sensible, de la comunicación y de la confianza, pero ¿qué otros atributos identificarías de manera negativa?

R: Falta de involucramiento para conmigo en reuniones donde tal vez pude haber tenido mayor conocimiento del tema. Falta de ese seguimiento, no se: hoy

tenemos una herramienta de reuniones trimestrales donde platicas con tu jefe de ciertos temas y en cierto momento con cierto líder pues era nada más, poner la sesión por cumplir un proceso más que generar un valor agregado para el colaborador.

P: Entonces tomando ambas experiencias como las negativas como las positivas, ¿tú como consideras que estas experiencias han forjado tu estilo de gestionar los equipos? ósea crees que esas experiencias te han ayudado a ti para decir, oye esto si lo tomo esto no, o es algo que tú ya traías, porque lo aprendiste en cursos, pudiera ser.

R: Si, a lo largo de mi carrera he tenido pues varias experiencias o aprendizajes de mis líderes, pero también el hecho de que haya hecho haya hecho una maestría, también desarrollas ciertas competencias y habilidades para tener un mejor liderazgo, entonces, si tome esas malas prácticas o mal liderazgo de algunos jefes, este, para esas situaciones que a mí no me parecían o que no me generaban valor, no replicarlas en mi liderazgo y tomar todo lo bueno que yo veía que si daba resultado para ser un buen líder. Entonces en tanto la experiencia profesional, como el tema académico que fue esa unión de esas dos vertientes, lo que me llevo a tener mayores herramientas para un buen liderazgo.

P: Muy bien, si alguno de tus colaboradores, pudiera describirte, ósea, si nosotros le preguntáramos: oye, Román como líder. ¿Con que atributos y habilidades ellos te estarían describiendo a ti?

R: Yo, deajo que aprendan, que sean integrales, que sepan de todo. También los oriento a que investiguen, a que conozcan más de las cosas, a que sepan de donde viene la información. A la primera si les enseño como hacer, a la segunda ya es hacer que ellos busquen la información, si estar cerca y preocupándome por ellos en el sentido de que somos un equipo, sabiendo que el resultado una persona, este, pues va afectar positiva o negativamente el resultado del equipo.

P: Bueno, pero ahí me dijiste como tú considerabas que eras con ellos o ¿sería lo mismo si yo le preguntara al colaborador que tienes ahorita a cargo o al que tuviste hace 2 años? Ósea si yo le pregunto: méncioname los atributos que tiene Román como líder, tú ¿cómo pensarías que te describirían?

R: Que les doy la confianza, les enseño, que soy exigente, que los involucro, este, y que estoy pendiente de ellos para seguimientos.

P: Claro, para resoluciones de casos, muy bien perfecto. Ahora desde tu rol de líder. Pudieras compartirme alguna experiencia que tuviste con algún colaborador que estaba fallando en el desempeño que a lo mejor tu veías ciertas cosas y el compromiso no era el mismo a lo mejor en comparación con tus otros colaboradores, ¿Cuál fue esa experiencia y como solucionaste esa situación?

R: Ok, me ha tocado situaciones donde las personas están acostumbradas a un tipo de liderazgo o a otra persona y yo llego a ese equipo y hay esa resistencia y se ve afectado en los resultados o en el desempeño de esa persona por no estar de acuerdo con el liderazgo y lo que hice fue tener sesiones cara a cara, para poder entender el porque estaba bajando su desempeño o porque no estaba de acuerdo

tal vez con el liderazgo o con el cambio y encaminarlo, que yo estaba ahí para apoyar y para ayudarlo y hacerlo crecer. Entonces en base a estas sesiones de comunicación fue como pude hacer que la persona cambiara y que me viera como aliado y no como enemigo.

P: Ok, siguiente pregunta. ¿Alguna vez identificaste una acción que tu hayas realizado y que haya afectado?, porque obviamente todos queremos ser los mejores líderes, todos queremos hacer las cosas bien para con nuestros colaboradores, pero hay alguna situación que tu hayas identificado, que tu cometiste un error a lo mejor al no estar involucrando a alguien, a lo mejor de no delegar algo o no comunicarte correctamente y que haya afectado ese cumplimiento de las metas de tu colaborador, ósea cuáles son esas acciones que dejaste de hacer o que hiciste y que afecto en tu colaborador.

R: Sí, creo que a veces creemos que la gente tiene toda la información o sabe las cosas o lo que va a pasar y no los involucramos y entonces no he tenido las situaciones donde les exijo un resultado o les pido una rendición de cuentas sobre algo que tal vez no les había compartido o no les di información completa, este, para esa toma de decisiones so que tuvieran un resultado favorable.

P: Entonces, como que a lo mejor no les diste todo el contexto que ellos necesitaban o tal vez creo que muchas veces como que piensas que todos van a ser iguales y no necesariamente, no porque uno si indague lo suficiente y la otra persona no, digo, puede suceder.

R: A veces creemos que todos entendieron el mismo mensaje y no fue así, cada persona entiende de diferente manera y a veces cometemos ese error.

P: Bien, perfecto. Entonces ahora saliendo de ti como líder, ahora de manera general. Pudieras en listar o mencionar algunas acciones que tú consideres que los líderes deberían realizar y que contribuyen justamente a eso, elevar el desempeño, ósea que motive a los colaboradores y que realmente generen compromisos, ósea cuáles son esos atributos que tú dices: ¡oye! Esto no debe estar fallando en un líder.

R: Debemos de reforzar, darles el empoderamiento a los equipos, que sean capaces de tomar decisiones, debemos de formar equipos de alto emprendimiento, la gente debe tener la capacidad para resolver esos problemas, ya les dimos el empoderamiento de tomar decisiones ahora que realmente las decisiones que van a tomar, sean con conocimiento de causa-beneficio, este, entonces el empoderamiento, el equipo de alto desempeño, el formar sesiones de retroalimentación, que estén comunicados, eso es bien importante y pues la confianza, confiar en tu equipo creo que es fundamental de lo contrario vas a vivir supervisando el trabajo de las personas, no vas a poder gestionar o proponer cosas de mejora.

P: De acuerdo, por último. Tú has recibido formación teórica en temas de liderazgo y una maestría y demás, si el día uno que a ti te dieron gente a cargo te hubieran dicho que cosa que a lo mejor te pudieron haber enseñado o un coach o un mentor o un curso, ¿Qué sería lo que tu agregarías a esos programas? O de qué manera tú tratarías de formar a un líder para que no llegará como en ceros. Ósea

¿qué te hubiera gustado que te dijeran antes de liderar un equipo? En un curso, mentor o coach.

R: El hecho de delegar funciones, delegar responsabilidades, es algo que no hacemos tan fácil o tan inmediato, cuando nos dan la responsabilidad de ser líder. No tenemos esa experiencia, queremos que las cosas salgan bien y para que eso suceda, creemos que la tenemos que hacer nosotros y no le damos esa confianza a los equipos, entonces, lo que yo aprendí en esa teoría es a delegar, en un inicio yo estaba cargado de actividades y responsabilidades que podía hacer mi equipo pero por esa falta de confianza que tenía yo las tenía asignadas, después empecé a delegar y la gente se sentía más motivada y más involucrada, mas tomada en cuenta y yo tenía más tiempo de hacer más cosas y yo creo que esa parte es la que a veces nos cuesta trabajo, entonces yo lo veo como una de las cosas más importantes que debemos enseñarle a los líderes, y es delegar.

P: Bueno, muchas gracias.

Transcripción Entrevista 3

P: Primero pláticame cuántos años tienes siendo líder de área o teniendo gente a cargo

R: Tengo 3 años teniendo gente a cargo

P: ¿Cuántas personas tienes a cargo actualmente?

R: Ahorita tengo 20 personas a cargo

P: ¡Excelente! Muy bien, primero vamos a iniciar hablando de ti como colaboradora, cuando no tenías gente a cargo. Pláticame una experiencia que hayas tenido como colaborador hacia tu líder, cuando no tenías gente a cargo y que tu líder haya hecho algo para mejorar ese desempeño laboral, ósea cuales fueron esas acciones que a ti te motivaron y que generaron ese compromiso con tu líder, que tuvo que hacer con él, que acciones realizo, ¿cuáles son esos atributos que tu detectaste en él?

R: Si, una muy importante es la confianza, cuando yo empecé, que no era líder todavía, como que me estaba preparando para eso, mi líder en ese momento empezó a soltar poquito a poquito, esa confianza de hacer trabajos y cada vez me delegaba responsabilidades como con un poco más difíciles y entonces cuando yo me sentía como libre de poder trabajar y siento yo que entre más libertad me daba, más compromiso de mi parte. Pero siempre hay un respaldo de parte de él cuando había una duda o un error, siempre había como ese respaldo

P: Entonces podemos decir que, para que tú te sintieras comprometida hacía con ese líder, tu buscabas de cierta manera que te respaldará en lo que es tu trabajo, ¿no?

R: Si, ósea que me dejará trabajar estaba bien pero siempre y cuando sintiera yo, ese respaldo de él, cuando había un error, él siempre estaba ahí cubriendo esa parte.

P: Okey esto se podría decir como en el ámbito profesional y ¿en la parte profesional? Ósea ¿cómo era ese líder? ¿Si había afinidad también en la parte personal? Se llevaban bien o de plano esa parte pasaba a segundo término

R: No, no, creo que había comprensión, por lo mismo de que cumplía con el trabajo al momento de yo tener algún tema personal o me pasó por ejemplo que estuve yo embarazada e iniciaba esa parte, él tenía mucho equilibrio en esa parte, donde el me delegaba actividades eran fuertes voy con mayor responsabilidad pero también sin descuidar la parte personal, me paso que al inicio de mi embarazo yo tuve complicaciones normales del embarazo, entonces el si me daba oportunidad de bueno quédate en tu casa, ven medio día y esa parte, entonces creo que esa parte me generaba a mí un mayor compromiso

P: Y por ejemplo hablando de ese mismo líder, cuando ocurrían cosas que eran muy de conocimiento técnico, por ejemplo: tú ahorita que estas en reclutamiento, ese líder haya sido también de reclutamiento, en tema de conocimiento técnico, ¿tú sentías que ese líder tenía un conocimiento amplio o a lo mejor no era tan experto en tu área, como tú lo veías?

Ósea muchas veces sentimos que nuestro líder debe aportarnos algo o que debe saber más que nosotros o así, crees tú que sea relevante eso o igual eso pudiera pasar a un segundo término siempre y cuando la persona confié en tu trabajo y te deje ser a ti el experto

R: Fíjate que siento yo, tuve los dos líderes, uno venia de un puesto similar al mío por lo tanto era más nutrido el conocimiento que me aportaba porque él sabía

como que ya lo había trabajado, entonces todo lo que él me aportaba lo sentía más enfocado. Pero también tuve la otra parte. Tuve otro líder que no sabía lo técnico, pero como que me daba la oportunidad, la confianza de yo decidir. Pero yo como colaborador si sentía una mayor confianza con alguien que si supiera de mi proceso, sobre todo también porque me generaba a mí, pues no hacer mi trabajo sin calidad porque sabía que conocía de las partes técnicas entonces también de repente eso me ayudaba a mí un poco más, que esa persona supiera.

P: Y en todas estas cualidades y atributos que hemos descritos, al menos las positivas, tú crees que ayudaron a que mejorará tu desempeño laboral, a que incrementará tu compromiso, o tú como quiera, aunque hayas tenido una experiencia negativa, tú te hubieras mantenido, ¿crees que esto afecta o contribuye?

R: No, si contribuye, creo que es positivo siempre el aprendizaje y sobre todo, yo siempre he pensado que el líder influye mucho en el colaborador, porque cuando una persona no se siente respaldada, cuando una persona no se siente protegida por un líder o realmente guiada siento yo que si genera un conflicto, entonces desde el ambiente laboral, desde toda esa parte del desarrollo, entonces también que hay gente que lo necesita, por ejemplo yo me considero una persona que si tú no me das una palmadita en la espalda o me motivas, yo como quiera sigo siendo funcional, así me considero porque no lo requiero, yo se mis responsabilidades; pero hay gente que si lo requiere, entonces como líder tienes que saber muy bien cómo identificar a tu equipo de trabajo, el decir esta persona si requiere más

motivación por este lado, esta persona no, para lograr un equilibrio en la cuestión a productividad.

P: Exactamente, muy bien. Muchas gracias, entonces vamos a pasar ahora a una experiencia igual, tú como colaboradora. Una experiencia negativa, ya hablamos de líder bueno, de la persona que te apoyo, que a lo mejor te incentivo y motivo a que tu tuvieras un mejor desempeño o a que tuvieras mejor compromiso, cuales fueron esas experiencias negativas o cuales han sido esos líderes, no queremos decir malo, pero que en ti han generado una experiencia negativa y que tal vez han afectado en tu desempeño o en el compromiso, inclusive que tu tengas en tu mismo trabajo

R: fíjate que tuve un líder que él llevo a incorporarse a la empresa y yo ya tenía años trabajando en Oxxo, cuando llevo a incorporarse, él como que se confió de más, entonces me sentía segura, el hecho de decir ah pues ella hace todo, ya lleva y maneja todo, entonces no había interés de esa persona por enterarse de los procesos, tareas, actividades, que realmente yo absorbía toda la responsabilidad que no me correspondía y no era el hecho de no quererla hacer, si no que si yo sabía que había un problema lo tenía que resolver sola, porque a final de cuentas esa persona no iba a estar porque no tenía conocimiento y ese no es el problema, si no había el conocimiento, yo lo enseñaba pero el problema es cuando el líder que me toco no quería aprender como que encontró la comodidad y dijo: ah bueno pues yo nada más estoy para las juntas y cosas de ese tipo pero no se interesaba más allá, por cubrir las necesidades que yo necesitaba de un líder y por otro lado pues

la empresa no deba la oportunidad de ser yo el líder tal cual en el puesto y había una frustración ahí para mí.

P: Y en cuanto a sus atributos personales, a lo mejor que pudiéramos decir que no se involucraba tanto en los procesos, pero en la parte humana

R: Fíjate que me toco dos veces, que influye mucho tú control emocional, como estés en tu vida personal, influye, los dos líderes que yo he tenido con mala experiencias traen temas de su vida personal, digo obviamente tema, problemas, pero esta parte siento que yo que una empresa cuando contrata a un líder tiene que dar enfoque también en cómo se encuentra personalmente que equilibrio tiene, como lo maneja. Porque creo que yo en mi experiencia, eso ha influido, tal vez los líderes que me ha tocado traen desestabilidad emocional, entonces esa es la parte que como que también afecta.

P: Como consideras también que todas esas experiencias como las positivas como las negativas han forjado tu estilo de liderazgo, yo sé que a lo mejor si has recibido cursos formales y demás pero también en base a la experiencia has recibido un aprendizaje de que si hacer y qué no hacer o como te gustaría que te tratarán.

R: Si, claro, creo que la experiencia te forja totalmente. Hay diferentes situaciones y hay diferentes líderes, entonces creo que te van forjando, tú vas agarrando de cada líder. Siempre digo yo que el colaborador es a la semejanza del líder, no en todo momento. Ahí es donde entra el equilibrio emocional, identificar cuando no tienes un líder bueno y hay que saber identificar cuando si, entonces de

repente la experiencia te lleva a copiar comportamiento que tú los ves favorables, yo ahorita la verdad es que me siento un poco de todos los líderes que tuve, un poquito agarre de cada uno, lo funcional.

Tal vez en el momento decía ¡híjole! Este líder me trae, pero con un sentido de urgencia, y ahorita son de las particularidades que tengo como fortalezas en el puesto de liderazgo.

P: Ok, excelente. Hablando de las fortalezas que tienes, si uno de tus colaboradores pudiera describirte ¿Cuáles serían esos atributos, con cuales a ti te identificarían?

R: Yo creo que acercamiento, soy muy comprensible soy muy empática, los dejo trabajar, los dejo dar el resultado, con un control si, mío, me gusta estar enterada de todo, pero como que los dejo ser libres, porque siento que se desarrollan mejor pero no del todo porque también cuando agarras ya un libertinaje te vuelves irresponsable, entonces hay que tener un control ahí, yo siento que mi gente me describiría como empática, como motivadora, me considero como una jefa que sé decir cuando hacen las cosas bien y también cuando hay que corregir algo, áreas de oportunidad le llamo yo y creo que me describirían también como una persona muy activa, muy productiva, me gusta que todo el horario de trabajo al menos sea productivo y trabajo en equipo sin duda, ósea trabajo en equipo para mi es una, algo que me describe ósea todo en conjunto da mejor resultado que uno solo.

P: Perfecto, muy bien. Podrías platicarme ahora una experiencia ya en tu rol como líder donde tuviste que utilizar justamente estas habilidades que me comentas para estar mejorando ese desempeño y compromiso de las personas, ósea alguna situación que te haya tocado en donde una persona haya detectado que no está dando a lo mejor los resultados esperados, ¿Cuáles son esas acciones que tuviste que hacer?

R: Fíjate que cuando fui líder en el último puesto, en la actualidad siento yo que había mucho desperdicio, se podría decir de productividades en la gente y era más como un tema de motivación y delegar tareas creo que la gente tiene mucho potencial pero uno mismo como líder, depende de ti, o lo estancas o lo desarrollas, entonces algo que tuve que comprender primero, es que todas las personas son diferentes, entonces lo que te decía ahorita, hay gente que me trabaja sola porque le gusta ser libre y hay gente que tiene más dudas, que le gusta que le estén diciendo por donde, no es que le guste, si no que así es la gente, así se desarrolla entonces para mí un punto importante es observar cómo es cada tipo de gente con la que vas a trabajar si traen mal desempeño es descubrir porque, que está pasando, tanto en su vida laboral como personal porque me tocaron varios casos que eran muy productivos y de repente ya no, ¿porque? Porque tengo muy buena comunicación con mi gente, se que traen problemas personales, entonces ya no logran ser tan productivos como quisiera. Siempre he sido muy empática en eso, me gusta hablar claro y les digo: yo sé que están pasando una situación personal importante, entonces cambiamos tareas, cambiamos roles que sean menos angustiantes o con menos responsabilidades en lo que sale de ahí y después para

que vuelva a agarrar su ritmo, entonces esa parte creo yo que siempre es estar muy a la expectativa, observando el equipo, a cada uno, creo que me ha funcionado muchísimo para que la gente sea productiva.

P: Muy bien, ya platicamos de muchas cosas positivas, ahora dime alguna ocasión o alguna acción que tu realizaste, que tu dijiste; ¡Chin! Por ahí no era la regué, y a lo mejor con este colaborador no logré por un error, tuyo como líder o no le di las indicaciones correctas o no lo motive lo suficiente o no le entregue la información exactamente o no lo involucré, no se alguna situación que hayas tu identificado que tu como líder no hiciste las cosas bien, cuales fueron esas acciones que dejaste de hacer.

R: Si me paso y de repente todavía me pasa, a veces siento como que ya la gente, me gusta mucho desarrollar gente, entonces la siento ya muy segura, muy fuerte y de repente en mi entra como que esa tranquilidad y de repente ya no hay tanto seguimiento y entonces voy dejando y voy agarrando a la gente que todavía le falta. Me paso en mi puesto actual de repente tengo una zona, ya era fuerte, me dan otra, dejo esta zona y me enfoco en la que apenas voy a estructurar, entonces ahí siento que de repente les fallaba a ciertas personas porque tenían dudas y mi confianza era tanto en ellos, y yo decía bueno ellos lo podían solucionar y entonces ya volvía con ellos y me decían no ya lo resolví, pero tuve que tardar dos semanas y decía ¡híjole! Ahí me estoy equivocando. Al final de cuentas no quiere decir que no necesiten de mí, al final de cuentas sigo siendo su líder, entonces de repente por enfocarme a otras cosas que están más mal y me confiaron o dejaron solo a lo que ya está como encaminado, entonces esa parte ya me di cuenta entonces es regresar y

volver a darles esa confianza, nada más que generando una comunicación con ellos, mucho más efectiva para que sepan lo que está sucediendo, nada más es tener paciencia.

P: Muy bien, ya nada más nos faltan dos preguntas, ahora es en general, pudieras enlistarme a lo mejor acciones o atributos que tu consideras que los líderes deben de realizar o deben de tener para contribuir en elevar el compromiso y el desempeño de sus colaboradores.

R: Si claro, uno es que te guste trabajar con gente, pero que te apasione la parte del liderazgo, siento yo que es muy importante otro es que generes el trabajo con equipo, unirlos para que sean un poco más productivos, otra cosa es solución de problemas, sentido de urgencia y tomas de decisiones. Creo que esas tres cosas en lo particular me han ayudado y en lo general deberían tener un líder. Sentido de urgencia, solución de problemas y toma de decisiones, esas tres cosas son las que van a hacer que tu equipo se comprometa, una vez que tu solución algo, o destrabes algo o ellos vean que tú les das solución a lo que ellos no pueden te vas a ganar su confianza y eso es como va generando un trabajo en equipo y un respeto hacia el líder.

P: Como trabajo más en armonía, algo así. Excelente, la última ¿has recibido formación teórica para liderar equipos? y si sí, que mejorarías de esos programas. Supongamos que es Zul la que nunca ha tenido gente a cargo, ¿Qué te hubiera gustado escuchar, que te hubiera gustado que te dijeran antes de empezar a liderar equipos?

R: Yo creo que deberían de enfocarse un poco más en lo personal, siento yo que las empresas se enfocan mucho en la productividad de la gente o como quieren a la gente, en los perfiles de la gente, pero nunca se enfocan como en que los tienes que escuchar, prácticamente como seres humanos, esa parte personal yo creo que tendrían que recibir una capacitación de: para ser líder necesitas todo esto, que trabajo en equipo, todo lo que dijimos ahorita pero aparte necesitas escucharlo ser empático, necesitas saber que toda la gente es diferente ósea esa parte humana, creo que es lo que falta para que los líderes vean más allá de como uno piensa, que a veces dando tareas vuelve a la gente productiva, si supieran que la fórmula es tan sencilla como estar al pendiente y escucharlos, como decía ahorita, solucionarles y darles confianza, creo que eso faltaría en algunos cursos de liderazgo.

P: Muchísimas gracias.

Transcripción Entrevista 4

P: ¿Cuántos años tienes de experiencia como líder de área?, liderando equipos desde que pusieron a tu primera persona a cargo

R: Tengo aproximadamente 8 años de experiencia, liderando personas.

P: Ok, ¿Actualmente cuantas personas tienes a cargo?

R: Actualmente son 56 personas las que están a mi cargo

P: Pudieras platicarme alguna experiencia positiva la cual tu hayas vivido con un líder en este tiempo siendo tu una colaboradora, que haya mejorado tu desempeño laboral, ¿Qué acciones, que habilidades tuvo ese líder para que tu

mejorarás ese desempeño y para que realmente se fortaleciera tu compromiso ya sea hacia con la organización o con él?

R: Si, claro que sí, tuve una experiencia. he tenido arias muy positivas, desde con mi líder directo y con algunos otros líderes de la organización. pero una que me parece y que me ha motivado y me ha impulsado mucho a conseguir mis metas, ha sido con una líder de COE. Se llama Victoria Guerra, con ella desde el inicio he tenido mucha confianza para compartirle mis inquietudes respecto a las metas, respecto a los compromisos que tenemos en el departamento y ella me ha ayudado a darme mucha claridad a entender el cómo nacieron ciertas metas, el cómo han sido las necesidades los diferentes departamentos, me ha dado mucho contexto de cada uno de las situaciones que enfrentan los departamentos, hablando desde nuestro cliente y todo este contexto me ha motivado muchísimo ha, primero tener claridad sobre lo que debo de hacer y lo que sucede, y en segunda para transmitirlo con mi equipo.

P: Entonces digamos que el que te den contexto y que realmente te mantengan involucrada en los procesos o en si en las actividades para ti, eso te ayuda a incrementar tu desempeño laboral, ¿no?

R: Si me ayuda mucho a incrementarlo, a mejorarlo, porque para mí una vez que entiendo por qué suceden las cosas, me da mucha claridad para saber qué es lo que tengo que hacer.

P: Claro, muy bien. Diga esas habilidades pudieran decirse que son en el ámbito un poquito más profesional. ¿Qué habilidades tu identificarías también en

ese líder que nos compartes?, ya sea referente a su lado humano o también a la parte de conocimiento técnico, ¿Qué nos pudieras platicar acerca de eso?

R: Bueno, ciertas habilidades que ella tiene y con las que me he identificado mucho, considero que es muy humana, trata de enfocar la solución en las personas, en beneficiarlas en lugar de perjudicarlas, esa parte. Yo también soy de la misma manera y me identifico mucho con ella en ese sentido, tal vez por eso, que he tenido alguna situación o reto frente a mí y es importante, muchas veces he tratado de hablarlo con ella, porque ella tiene mucha historia de la organización que yo, entonces, me ha ayudado muchísimo como a encontrar esas soluciones.

P: Muy bien, ahora vamos a pasar a la parte negativa, pláticame igual una experiencia que tu hayas vivido con algún líder en la cual algunas acciones negativas hayan realizado o te hayan afectado a ti en la parte del desempeño laboral y a la vez también haya disminuido ese compromiso que ya tenías ganado hacía con la empresa.

R: Una ocasión en la que un líder, Charles, en su momento solicitaba un apoyo en una región que era muy importante en México y la persona de México que antes lideraba esa zona, salió de la organización, entonces otro líder de mi equipo había sido asignado a esa región y ese líder nunca había trabajado con Charles, hasta ese momento entonces por ahí hubo una introducción, le explicamos quien iba a ser la persona que le iba a dar como servicio, quien lo iba a apoyar y a quien iba a mostrarle resultados como toda la información. había quedado en que estaba bien pero ya cuando llegó la hora de operar y ya estar envueltos en todo este tema de operación, él dijo que no sabía nada de esto que no sabía que esa persona nueva

iba a estar ahí, entonces eso nos dio a entender que evidentemente la primera vez que se lo dijimos no nos puso atención o no se acordaba y el aseguraba que nunca le habíamos confirmado esto, entonces yo mande un correo explicando esto con mejor claridad y sobre todo mande un correo para que quedará como evidencia de que haber esto ya lo habíamos platicado, esta persona es la que te va a dar el servicio, es quien te va a ayudar con este tema, el necesitaba ayuda con un tema muy importante, entonces yo pienso que esa persona, que era mi líder no iba a ser capaz de darle esa ayuda que el necesitaba, entonces existen otros líderes de mi equipo que ya han trabajado con él y que si le han dado el servicio que él necesita, entonces él quería a estos otros líderes pero no era posible porque están en unas zonas muy lejanas entonces no podía moverlos para acá, entonces yo sé y yo confié en que la persona que le iba a dar el servicio es una excelente persona es muy trabajadora, conoce muy bien el producto y yo confié perfectamente en ella y me molestaba que no confiarán y ni el beneficio de la duda, si nunca has trabajado con alguien, pues vamos a ver qué tal, vamos a trabajar para ver que tal funciona, entonces él estaba como cerrado no quería hacerlo y yo me puse firme, ella va a ser, ella es excelente, ella te va a dar el servicio y yo la voy a apoyar, respaldar y todo mi equipo lo va a hacer.

Él convocó a una junta para ver ese tema, estuvo mi jefe y este chico, decía es que si pongan a esa líder que tú dices, pero también pongan a los demás yo no quiero poner en riesgo algo importante entonces yo me mantuve en que no, no podemos hacer lo que tú quieres, realmente es como estamos organizados y no vas a estar desprotegido, tengo a una líder con todo un equipo grande dándote servicio,

yo voy a estar ahí, entonces finalmente mi jefe apoyo la petición de esta persona y dijo si, vamos a traer a un líder de otra zona para que también de apoyo, para que esta persona se quede tranquila. entonces esa decisión a mi molesto porque para mí era, una: no sentía el respaldo en ese momento, de mi jefe (a mi jefe yo ya le había platicado toda la situación, todo el contexto y él me había apoyado pero ya estando en la junta él me dijo no, si vamos a traer a ese otro líder a apoyar, entonces no sentí ese respaldo, dos; tuve que mover a mi equipo quitar a los líderes que estaban lejanos de esa zona y quitarles atención de donde estaban para venir a esta otra nueva zona a apoyar y tres; me molesto mucho que sé que mi líder la que originalmente yo asigne ahí pues obviamente no se sintió cómoda, no se sintió apoyada o no se sintió motivada porque pues ella si estaba con toda la intención y todas la ganas de poder ahí dar el mejor esfuerzo para demostrar lo que era capaz pero al ver que si tuvimos que traer a otro líder, estoy segura que eso la desmotivo. Y de igual manera ella trabajo y saco adelante el proyecto, pero no era la forma en la que me hubiera gustado que se manejarán las cosas. es algo que me desmotivo y a manera de rendimiento, creo que, si bajamos, en ese tema especialmente en la zona que se te tuvo que descubrir un poco para venir a apoyar en esta otra.

P: Entonces, ese problema fue más como de comunicación, también por parte de ese líder, como toda la parte de comunicación efectiva, también pudiera decirse de inteligencia emocional, por así decirlo.

R: Si, así es.

P: Muy bien, siguiente pregunta ¿Cómo consideras que dichas experiencias te han ayudado a ti a forjar tu estilo de liderazgo?, consideras que todo esto, digo

yo sé que no solamente aquí en esta empresa has vivido como ciertas experiencias, a lo mejor también en otras. Tú ahora como líder ¿consideras que todo esto te ayuda a ti a desarrollarte como líder?

R: Si, definitivamente, cualquier experiencia por mínima que sea ayuda a que tú vayas forjando más tu estilo de liderazgo, a que aprendas al momento de tratar con personas y con tantas y con todo, y viendo que todos son diferentes siempre a va a ver ante ti, un reto nuevo, una situación nueva que no siempre la vas a tratar de la manera que todas las anteriores, cada persona es muy diferente y tienes que estudiar bien y leer muy bien la situación las personas para tomar la mejor decisión que refleje tu mejor estilo de liderazgo.

entonces si es esa experiencia y todas las demás me han hecho como, cada una trato de absorber lo mejor que se puede para que en las futuras experiencias que pueda tener con otras personas yo pueda tomar las mejores decisiones.

P: Claro, muy bien. Si alguno de tus colaboradores, cualquier o alguno que tienes ahorita, pudiera describirte ¿Cuáles serían esos atributos, primero los positivos y luego los negativos, con los que te describirían? ¿Cuáles serían esas habilidades que tú tienes como líder?

R: Yo creo que tanto mis colaboradores, sobre todo con los que he trabajado muchos años en el pasado y seguramente los de ahorita también, me van a describir cómo alguien que respalda y que defiende mucho a su equipo, trato de hacer mucho eso de respaldarlos y de entender que es lo que pasa, de defenderlos de proteger a mi equipo, eso es algo muy importante para mí y también para ellos, para cualquier

es importante sentirnos respaldados y sentir que nuestro jefe nos protege como equipo, siempre he dicho; si la regamos, la regamos todos, nos equivocamos todos, no me gusta señalar a la gente y menos delante de mi propio equipo ni de equipos externos, entonces ese respaldo creo que es sumamente importante y es la base de la confianza que debe de haber en el equipo.

Otra cosa también positiva es que me gusta mucho enseñar al equipo, en casi todos los lugares donde he estado, aquí no ha sido así, siempre me ha tocado contratar o formar equipos de trabajo, desde cero, es decir contratar gente que apenas va a empezando, que apenas está egresando de la universidad y que no tienen experiencia y me ha tocado formarlos, esta parte me gusta, la disfruto muchísimo y sé que soy buena en esto y la gente me lo ha dicho y es algo que insisto lo disfruto mucho. aquí en este trabajo no he tenido tanto la oportunidad porque prácticamente la gente que está en mi equipo ya estaba aquí, más bien ellos son los que me están enseñando a mí y entonces esas es una parte que me gusta, el enseñar, el transmitir.

y como cosas negativas yo creo que una de ellas que en algún momento me lo han dicho y lo he tomado con muchísima madurez porque también yo misma lo identifico es que, soy muy intensa, muy acelerada, no al grado de enojarse con el equipo si no que de pronto un trae muchas cosas en la cabeza y las quiere uno compartir al equipo o decírselas para que avancen, pues juntos avancemos. Pero hay veces que uno tiene que tomarse el tiempo y retroceder y ver que, si es prioridad, ver que no y esa intensidad no se me nota solo en eso, si no cuando a veces hablo muy rápido, a veces quieres quitarle algo al equipo y empiezo a hablar

a un ritmo impresionante que de pronto no logro transmitir el mensaje que quiero porque están tratando de cachar todas la palabras que estoy diciendo, entonces en ese sentido creo que si debo de bajar un poquito el ritmo, para poder una; asegurarme de transmitir bien los mensajes al equipo, las ideas y en base a eso empezar a priorizar que es lo importante que debemos hacer, después que sigue y después que sigue.

P: Perfecto, siguiente. Pudieras platicarme una experiencia en el rol de líder para tu equipo, donde tuviste que usar justamente esas habilidades que me pláticas para mejorar el desempeño de una persona que a lo mejor tu hayas detectado que no estaba dando su máximo potencial o que no estaba tan comprometido hacía con su trabajo, ¿Qué fue lo que hiciste para mejorarlo?

R: Claro, a lo largo de mi trayectoria he tenido muchas experiencias así, voy a hablar de una de las fortalezas que mencione hace ratito, el respaldar al equipo, cuidarlo y respaldarlo, que sienta que realmente tienen un apoyo en su líder creo que eso a veces soluciona muchísimas cosas, porque le das a la persona la confianza como líder pero también me refiero a la confianza que debe de tener en sí mismo para poder hacer o lograr las cosas, creo que el ejemplo de los más recientes tal vez, pudiera ser, en el pasado tengo muchos pero voy a hablar de uno reciente. Tenemos una colaboradora en el equipo que se llama Ángeles que cuando entre no me dijeron cosas tan positivas de ella, por diversos temas tanto de desempeño tanto por algunos otros situaciones que se habían dado con el pasado liderazgo que existía en el equipo entonces cuando ya me platicaron todo esto, hubo una sesión en la que incluso me lo dijeron delante de su líder y ya posteriormente

hable con ella, yo sentía que ella tenía cierto miedo de que la fuéramos a sacar del equipo o que tomáramos una decisión muy tajante entonces ella hablo conmigo, yo le sentí mucho nervio respecto a esto y yo trate de tranquilizarla, le dije mira yo no he trabajado contigo independientemente de que me hayan dicho todas estas cosas, vamos a hacer borrón y cuenta nueva a mí no me importa que hayan dicho en el pasado, que te parece si empezamos a trabajar de esta manera, al menos lo que alcanzo a ver, lo único del pasado que voy a rescatar que sé que no está bien hecho y tampoco diría que es tu culpa es este proyecto por ejemplo el de las descripciones de los perfiles de puesto, entonces te voy a señalar las cosas que yo creo que pudimos haber hecho mejor y no te digo que todo esto es responsabilidad tuya, creo que fue un trabajo en equipo que no se hizo bien, entonces que te parece si ahora hacemos así porque creo que esta es la forma en la que debería ser hecha ¿Qué te parece? ¿Cuál es tu opinión? Y me dijo; me parece que sí, tienes razón.

Con eso yo buscaba darle a ella confianza no solamente el decirle esto está mal, sino más bien como señalar lo que pudimos haber mejorado y ahora ver como señalar la manera en la que sería como la mejor forma de hacerlo y pedirle su opinión porque también para mí era importante ver si ella también lo razonaba de la misma manera y sí, sí, porque no nada más para que me diera la razón a mi sino también para que ella comprendiera cuál es la forma de hacer ese proyecto, cuál hubiera sido la mejor forma, no.

Entonces yo me di cuenta que ella comprendió y ella me dijo si es cierto tienes razón debió haber sido de esta manera entonces ella ya corrigió el proyecto, no solamente eso, si no desde su desempeño si no su punto de vista también

mejoro, el seguimiento que le ha estado dando a las cosas, por supuesto siempre va a ver más áreas de oportunidad en ella, en mí y en cualquiera, pero si note esta parte.

Yo creo que realmente basto con el respaldo que yo le dí en ese momento porque si la sentía como muy insegura, pero a veces basta con que sientas que tienes un respaldo de tu líder de tus compañeros de trabajo para que las cosas cambien muy rápido

P: Claro, perfecto.

Pudieras platicarme ahora, de una acción, no quiero decir negativa pero una acción que a lo mejor no lo hiciste con esa intención y que a lo mejor después te identificaste. Que no habías hecho lo mejor y que haya afectado algún desempeño de un colaborador y que a lo mejor tu hayas identificado que fue porque a lo mejor no lo involucraste en lo demás. No le diste la confianza suficiente ¿algún ejemplo que nos pudieras dar?

R: Sí, hay una cosa que de pronto me pareció un poco inocente, una persona que entro nueva al equipo, hace como 2 meses, yo dije le voy a dar un seguimiento cada semana para ver cómo sigue, para saber cuál es su sentir en el equipo, es algo que no hice como yo misma quería hacer por estar envuelta en otras cosas que también eran de mucha importancia y que en su momento dije, no, esto tiene más prioridad. Estaba yo muy envuelta en esos otros asuntos y lo que debí haber hecho es que, si no puedo darle el tiempo, estoy chico para ver cómo esta, para ver cómo se siente pues al menos decirle a alguien del equipo de liderazgo que tengo

que me apoyen y yo sé que si lo hicieron, pero una cosa muy importante que a mí se me pasó decirle es que hay un ritual interno del departamento, que nuestro líder te invita un café, entonces esa es una experiencia muy bonita que yo viví y que es para todas las personas que van ingresando a la organización en donde este líder que es muy importante, el jefe de mi jefe, invita a los más nuevos para ver cómo están como se sienten. La verdad es una sesión muy padre y a parte una sorpresa muy bonita que te mandan de desayuno a tu casa para que te lo estés comiendo mientras estas en esa sesión, entonces yo le había dicho, más bien yo debí de haberle dicho a este chico que esa sesión la iba a vivir y no se la dije. A él le llego la invitación para que pudiera atender esa sesión y desafortunadamente él no le dio tanta importancia ni siquiera sabía quién era la persona que la organizaba, no le dio importancia llego tarde a la sesión y llego ya casi cuando se iba terminando y eso hizo que el que la organiza tuviera una mala impresión de él, entonces para mí si tiene una mala impresión de uno del equipo es con si la tuvieran de todo el equipo y de mí porque yo soy su líder, entonces fue una falla en mí, yo como líder debí haberle comentado; sabes que tenemos este ritual, cuando te inviten te vas a divertir mucho lo organiza el jefe de mi jefe, tal vez si todos esos comentarios yo se los hubiera dado. Hubieran hecho que él estuviera puntal y que estuviera entusiasmado, pero no fue así. Creo que es también es una falla más mía que de él y lo afecto a él finalmente. Que dejará ahí al jefe de mi jefe.

P: Perfecto, ya saliéndonos un poquito de las experiencias ¿cuáles considerarías que son atributos o acciones fundamentales en las que un líder tiene que estar implementando hasta con su equipo? ¿Cuál es esa canasta básica que

debe tener como líder hacía con tu equipo para siempre mantenerlos motivados, siempre asegurarte que cumplan sus metas y que se sientan comprometidos con su trabajo?

P: Bueno, una, lo repito es que, si estoy muy comprometida con esto de apoyarlos y respaldarlos, creo que eso de verdad es muy básico, si alguien no se siente apoyado o respaldado por su líder esto seguramente le va a ocasionar gran desmotivación. La persona tendría que ser tal vez demasiado auto dirigida y madura, para decir; ah mi jefe me da la espalda pues no pasa.

La verdad se siente muy difícil cuando alguien no es motivado por un respaldo, otra, la comunicación, creo que esta parte también es muy importante, clara, continua, que sea transparente de los dos lados, desde mi hacia ellos y viceversa. Para mí es muy importante la confianza, para mí es súper importante acercarme con mi equipo con la gente que enseguida me reporta y si no hay confianza yo no puedo ser feliz en el trabajo, bueno ni en ningún lado.

Me gusta tener gente a la que le digo mira esta situación está pasando ¿Qué opinas, que propones? Vamos a ver juntos a ver que hacemos, para mí eso es súper importante y aparte también sientes como la gente se siente bien cuando les tienes esa confianza y eso provoca que haya una apertura mucho mejor entre la relación entonces es confianza, respaldo y comunicación. La cuarta que tengan la oportunidad de exponerse y la oportunidad de aprender. Para mi aprendizaje es súper importante, no es como que yo por ser la líder quiero ser la protagonista de todo y nada más yo ser la que habla y que está en una sesión diciendo resultados. Realmente es muy importante que el equipo tenga ese exposition el resto de la

organización los vea quienes son, porque esa niña es la que está hablando, ella es la que está dando resultados, eso es muy importante, más allá de que la ponga en un punto donde ella o él se pongan nerviosos al estar hablando, para mí es un punto donde están aprendiendo, donde están relacionándose con otros líderes de la organización y la gente los está volteando a ver, entonces esas 4 cosas para son súper importantes.

P: Perfecto y ya por ultimo. Ya que has recibido información teórica para liderar equipos ¿Qué mejorarías, que crees tú que a lo mejor hace falta en estos programas?, que a lo mejor los has vivido y dices de repente si alguien me hubiera dicho, antes que esto significaba también liderar equipos, ¿que sería lo que tú a lo mejor pudieras estar complementando?

R: Esa es una pregunta muy difícil, que me haría falta para complementar

P: Si, a lo mejor hay algo que digan de que esto no lo aprendí en los libros, ósea eso no lo aprendí en el curso, que lo aprendes a lo mejor en la experiencia

R: Mira yo creo que, hay muchos libros de liderazgo y tenido la oportunidad de leer algunos de ellos y en todo siempre habla la parte de la confianza y comunicación. De enseñar a tu equipo, a hacer lo que crezcan de tener exposición, etc.

Incluso del respaldo, tal vez. Me ha tocado escuchar o leer en algún, pero realmente creo que esa parte es como muy poco lo que he leído, para mi ese tema del respaldo es lo que tal vez no viene tan marcado en los libros o incluso no viene, pero para mí es una de las cosas más importantes, los líderes con los que tuve

oportunidad de trabajar en el pasado eran así y la mayoría, yo creo solo uno que no fue así. Tal vez de él fue de quien más aprendí, porque yo al ver cómo eran mis jefes anteriores respaldaban a su equipo de trabajo o me respaldaban a mí, no solo eso me hacía sentir muy bien me daba mucha confianza en mí misma como para yo poder seguir enfocada en mis meta, sino que también por otro lado tuve un líder que nunca lo hizo y que lejos de respaldar te exponía de manera negativa, en ese contraste comprendí totalmente lo que significaba el respaldo en el equipo de trabajo y cuando tú lo pones en práctica y te das cuenta y ves la reacción de tu equipo, dices; si totalmente esto es como la base de absolutamente todo.

En el momento en el que no haya un respaldo, se muere la confianza, la comunicación, se mueren todas las demás cosas que vienen en los libros y que son tan importantes, todo se muere. Entonces esas son las cosas de lo que más he aprendido que tiene importancia y que lo he aprendido en la práctica, cuando si lo hay y cuando no lo hay.

P: Perfecto, muchas gracias.

Transcripción Entrevista 5

P: ¿Cuántos años de experiencia tienes liderando equipos? Desde que te asignaron a tu primera persona a cargo

R: Pues tengo 13 años

P: Actualmente a cuantas personas tienes a cargo en la organización

R: Directamente 3 personas

P: Y de manera indirecta

R: Y de manera indirecta son alrededor de 43 personas

P: Perfecto, ahora desde tu rol de colaborador, imagino que has tenido líderes los cuales a lo mejor unos han sido bueno, por no decir malos, con no tan buenas habilidades de gestión. Primero pudieras platicarme de alguna experiencia positiva que hayas tenido tú como colaborador con líder con el cuál te haya inspirado motivar tu desempeño y que te haya fortalecido tú crecimiento ya sea para con él o con la organización ¿Cuáles fueron esos atributos que tu identificaste en él? ¿Cuál fue esa experiencia que viviste?

R: Pues he tenido muchos líderes en la organización, la mayoría creo que buenos con cierta parte de crecimiento hacia los colaboradores y creo principalmente un líder que tuve, que me ayudó mucho para el crecimiento fue principalmente la comunicación que había abierta, la forma incluso de hacer los requerimientos una forma un poco más sencilla sin tantas complejidades que ayudará de manera más sencilla a saber cuáles eran los objetivos y a poder lograr esos resultados. El tema incluso también de empoderamiento y pues te hacen sentir que las decisiones que puedas estar tomando pueden ser buenas pueden ser malas, pero siempre va a haber un respaldo por parte de ese líder que, en función de lograr objetivos como área, pues van a estar ahí para apoyar o soportar esas decisiones que pudieras estar tomando hacia los equipos de gestión que pudieras estar teniendo a cargo.

P: De ese líder que tuviste, la parte humana o de la parte del conocimiento técnico, la parte de valores, ósea también te identificabas mucho en esos ámbitos, ya me hablaste un poquito de la comunicación y de que te empoderaba, pero en la parte ya más personal con ese líder, igual si pasaba como a un segundo término la parte personal o también había como una afinidad también en ese ámbito.

R: No, también en ese ámbito la parte personal era algo también importante, se convive no nada más cuestión de trabajo, se convive, había convivios de integración para esa parte también de cómo integrar todo y que sea todo un conjunto, no nada más la parte laboral, creo que eso también ayuda a generar más confianza en que pues también se puede disponer de las personas en un tema personal y no en lo laboral.

P: Okey, perfecto. Siguiendo pregunta, ahora misma pregunta, pero con una experiencia negativa que tu hayas tenido como colaborador y que un líder a lo mejor con sus acciones o algo que hizo o dejó de hacer, afecto en tu desempeño laboral o bien en el compromiso que tu tenías hacía con él.

R: Si, bueno llegué a tener alguna experiencia de ese tipo, te digo la mayoría de mis líderes que tenía, han sido buenos o me han dejado algo positivo, pero en este caso si era esta parte de liderazgo, lo veíamos más como jefe, más autoritario de decir que hacer pero no tanto de dar la libertad de tu decidir el cómo y de estar más pues es que lo está pidiendo el jefe y no tanto porque bueno me están diciendo que el objetivo es este y yo veo cómo llegamos a ese objetivo y yo tengo esa libertad de tomar esas iniciativas, esas decisiones y pues creo que el equipo que estábamos con ese líder pues no veíamos ese crecimiento laboral o personal dentro de la

organización como para pues estar de acuerdo y creo que eso también causa molestias no estas conforme, pues por todos los sentidos. Creo que no va a ver un buen liderazgo porque no hay confianza, no hay pues buena relación pues laboral, Ahorita preguntabas lo personal, que aquí nos conformamos con el tema laboral ya no tanto del personal y ósea tenía esa figura como de liderazgo.

P: Ya, perfecto, entonces tu consideras que estas experiencias, digo de las que tú has vivido, ¿consideras que esto ha ayudado o te ha forjado tu estilo de liderazgo para gestionar equipos?, ósea ¿cuáles han sido como las principales cosas que tú has tomado en cuenta para formarte como líder?

R: Creo que sin duda todas las experiencias tanto positivas como negativas nos deben estar ayudando para ir creciendo en ese sentido en ese liderazgo, agarrando lo bueno que identificamos de ciertos líderes y también identificando lo que no nos gusta de ciertos lideres para que eso nos vaya ayudando a ir creciendo y formando ese estilo de liderazgo que quisiéramos estar ejerciendo, dentro de la organización con los equipos de trabajo que nos toque liderar.

P: Okey perfecto, y si alguno de tus colaboradores pudiera describirte, cuáles serían esos atributos, por los cuales a ti te identificarían, bueno imagínate que preguntemos; Edgar es ¿qué cosa? De manera positiva, ¿Edgar es? que cosas a lo mejor de manera negativa.

P: ¿Cuántas cosas de cada una?

R: No sé, puedes decirme 3 si gustas de cada una

R: Bueno positivas creo que algo que me han retroalimentado mi equipo, es que tengo buena inteligencia emocional, que les doy mucho el respaldo, el empoderamiento, que soy muy sistemático, muy de procesos, que eso también les ayuda a ellos como para ir teniendo un concepto, un esquema conceptual de lo que hay que hacer o como hay que hacerlo y bueno cosas negativas me dicen que soy muy intenso a veces, que siempre estoy buscando como lograr los objetivos pero a veces eso me lleva a estar mal en otras situaciones de estrés o emocionales, que a veces si soy muy cerrado en las cosas, creo que esas son las principales.

P: Perfecto, ahora ya desde tu rol de líder, pláticame alguna experiencia alguna situación con la cual hayas tenido un colaborador con el que haya tenido bajo desempeño porque tú lo sintieras como que le faltaba compromiso con las tareas que tú le estabas delegando. ¿Qué fue lo que hiciste? Esas habilidades que a lo mejor utilizaste estas 3 positivas que me comentas ¿Qué fue lo que hiciste para que esta persona incrementará o mejorará su desempeño y elevará también su nivel de compromiso?

R: Creo que la mayoría de las veces esa falta de interés o no estarle dedicando el tiempo, también tiene que ver mucho las creencias creo que eso es muy importante, las creencias que tenemos como persona y lo platicamos creo que ahorita, es que a lo mejor no se siente involucrados, a veces hay ciertas habilidades, proyectos, que involucran a unos y a otros no y desde ese rol pueden estar afectando a algunas personas de algunos equipos y para eso creo que lo principal pues tener esa comunicación que a veces se están tomando ciertas decisiones, quien lidera o como lo tiene que hacer, dándoles un poco de fuerza o valor a cada

uno de ellos en cada cosa que necesita estar haciendo para pues así tener un equipo más equilibrado pero siempre buscando y dando claridad en el porqué de las cosas, creo que el principal error es ese el que a veces se toman decisiones y se empiezan a definir cosas si no damos esa claridad del porque se empieza a crear esas creencias erróneas y pudiera estar afectando en el desempeño de las personas.

P: Perfecto, alguna vez ¿tú has identificado alguna acción que tu realizaste y que haya afectado a tu colaborador en el cumplimiento de sus metas?, cuando dijiste a lo mejor, no lo involucre lo suficiente, no lo supervise lo suficiente, hice o deje de hacer algo y que lo haya como resentido tu colaborador.

R: Si, pues está relacionado a lo que respondí ahorita, desde el área que estamos llevando ahorita que es seguridad, muchas iniciativas, muchos proyectos y a veces pues se toman esas decisiones de bueno pues ayúdame tu con este proyecto o con esta actividad y sabemos que en el equipo hay pues varias personas que todas tienen conocimiento pero la realidad es que también hay habilidades diferentes, que el tema de habilidades es un punto creo que aparte, que todos deberíamos poder desarrollar en algún momento y si ahí creo que hemos cometido algunos errores de suponer por falta de alguna habilidad y no es por un tema de desempeño pues a veces se decide asignar ciertas tareas diferentes personas y bueno pues recae también en el desempeño del resto de las personas en como ejecutan esas actividades

P: Perfecto, faltan dos más. Pudieras enlistarme algunas acciones o habilidades que tu consideres que un líder debe de tener para elevar el desempeño

de trabajo, ósea cuáles son esas, canasta básica en un líder, que no le deben de faltar para asegurarse que siempre su equipo, cumplan con sus metas y pues mantenerlos comprometidos

R: Creo que principalmente, tener comunicación, el empoderar a los equipos por ahí es algo que incluso he platicado con ciertos líderes de la empresa y crear grupos autónomos y que ellos mismos puedan tomar decisiones y no estar siempre amarrados a que a lo mejor tienen que estar pidiendo opiniones de gente un nivel más arriba, vamos a decirlo así y pues creo que la parte del empoderamiento juega un rol muy importante. Pues tener humildad de manejar a los grupos con objetivos claros, pero siempre tomando como referencia a los equipos, pues creo que principalmente eso, comunicación empoderamiento, saber identificar de manera oportuna las habilidades de cada integrante de sus equipos para que ahora sí que cada uno se integre de la manera correcta a lo que pueda aportar a los objetivos de las organizaciones.

P: Perfecto, ya por último ahora sí. Yo sé que has recibido información teórica para liderar equipos, que mejorarías, algo que no venía en esos cursos, que no te dijeron y que en base a tu experiencia lo has aprendido, ósea que es eso que a lo mejor tu dirías, hójole me hubiera servido, equis cosa saberlo antes de empezar a liderar equipos o que habilidades a lo mejor te hubiera gustado desarrollar antes de empezar a liderar equipos.

R: Creo que lo he mencionado mucho y lo más importante es la parte de la comunicación y no nada más como líder. Seas o no seas líder de un equipo la parte de comunicación de saber expresar lo que quieres, lo que sientes, sin duda es una

parte fundamental y creo que sí debería ser un tema a considerar más en esas capacitaciones, creo que se da cada que hay ese tipo de cursos, de habilidades, de supervisores que hay dentro de la organización toda es fuerza, toda esa parte. Pero sin duda el llevarlo a práctica es cada vez más complejo, que solo lo teórico. Y yo creo que le doy mucho mayor peso al tema de comunicación, ósea habemos, me voy a incluir líderes que hemos estado trabajando con eso, pero es una parte compleja porque no es lo mismo comunicarte con lateral o con alguien de la empresa a cuando vas tener que comunicar algo con un cliente o con otras personas fuera de la empresa o del grupo y pues ahí creo que es parte de eso mismo y con eso ir generando esos mismos conocimientos con el resto de los equipos.

P: Perfecto, muchas gracias.

Transcripción Entrevista 6

P: Entonces primero la primera pregunta cuántos años tienes de experiencia como líder de área

R: Tengo 7 años, como líder

P: Ok, Cuántas personas tienes a cargo actualmente bajo eh tu cargo

R: O sea directamente tengo 5 personas, pero, indirectamente el equipo total es de 36 personas.

P: ¿Va, super, bueno primero para iniciar podrías platicarme alguna experiencia positiva que tu hayas tenido como colaboradora, con un líder que a lo mejor te haya coacheado o que hayas dependido de él, el cual eh esas acciones te

hayan llevado a ti a mejorar tu desempeño y que hayan fortalecido aparte el compromiso que tu tenías hacia con la empresa, cuales eran esos atributos de ese líder y cuál fue la experiencia?

R: Bueno, yo creo que, ósea, en mi experiencia del tiempo que eh estado aquí a lo mejor esa persona ya no está en la empresa pero el que me ha enseñado como más desde un nivel básico hasta un nivel gerencial en desarrollar habilidad yo creo que sería Sergio borrego mi jefecito, este, el me enseñó pues muchas la parte de ósea de primero preocuparnos por la gente, que es lo que está sintiendo, este, pues en la situación en la que se encuentra porque mucho de lo que el decía era “si tienes a la gente feliz y si tienes a la gente comprometida y le dedicas tiempo pues esa misma gente te va a ayudar a que se exista un control dentro del área y tu poder subir de nivel” ósea parte de las habilidades que pude desarrollar pues principal mente es, se enfoca en la gente, en desarrollar el talento, ósea ahorita en el centro de productividad yo creo que por año unas 6 personas salen de ahí hacia otras áreas, entonces eso habla del esfuerzo que se está haciendo pues entre todo el equipo.

P: Claro

R: y si no sabes alguna cosa pues nosotros nos dedicamos a enseñarle y a fortalecer todas esas, este, habilidades que les falta a los colaboradores, este, otra cosa también es la habilidad, no importa el puesto en que tu estés, ósea, si tú sabes lo que se necesita hacer para que esa actividad pueda salir satisfactoria, tú puedes gestionar hacia niveles, eh, como básicos, desde operadores, este, en auxiliares supervisores hasta un nivel gerencial o director, simplemente tienes que cuidar las

maneras en las que te tienes que dirigir a cada uno de los puestos porque si es diferente, a lo mejor yo te voy a hablar muy técnicamente y pues el operador no va a entender, entonces, parte ese sería otro punto y pues también el buscar cómo hacer las cosas, muchas veces yo creo que por estar tantos años en una empresa te ciclas en cómo, este, en que las cosas se tienen que hacer de una manera y siempre por que, no sé, Juanito dijo que así se hacían así es como hay que hacer las cosas, pero no, ósea yo creo que él fue el que me empujó a dar como el siguiente nivel de confianza en mí y yo poder transmitirlo a mi equipo.

P: Va, perfecto, decíamos que eran ciertos atributos, no ciertos, bastantes del nivel de confianza que él tenía hacia tu trabajo y hacia ti, adicional a la par de mejora continua e innovación que el implementaba ¿no?

R: Si

P: Ok perfecto, eh pudieras platicarme ahora alguna experiencia negativa, si quieres sin nombres, igual que tu hayas vivido con algún líder y que a lo mejor no que hayas al 100% dejado de hacer las cosas, no, pero en que en cierta medida si te hayas motivado de que a lo mejor no hayas dado tú el 100% y que no estuvieras o que no te sintieras tan comprometida con esas actividades que tu tenías.

R: Te voy a decir el nombre, no te creas, este, pues yo también creo que una vez tuve un jefe antes de Sergio, que, ósea como que le molestaba que salieras temprano, si tu terminabas tus actividades y te ibas 10 minutos antes, como que era de la vieja escuela y yo creo que, ya ah evolucionando, pero a mí me molestaba el control de la gente, incluso ya cuando salías del trabajo del trabajo eso yo creo que

nos e debe de hacer, creo que hay límites y no por que pases muchas horas en la oficina significa que las estas estas utilizando al 100, es algo que yo no repito con mi equipo, ellos tienen libertad de expresarse y de tener los horarios establecidos y de acuerdo a cada uno de ellos, como se les facilite más,

P: Claro, ok, perfectísimo, entonces, creo que ahorita ya me lo acabas de responder, pero, tu si consideras que estas experiencias, han forjado de cierta manera tu estilo para liderar equipos, o que otra formación o de que otra manera tu tratas de complementar tu conocimiento en temas de gestión de equipos, has tomado cursos ¿o de que manera complementas ese conocimiento que, creo que haz formado en base a tu experiencia, en base de lecturas?

R: Bueno, yo si por lo general trato de asistir a un curso por año, no solamente de liderazgo, también de la parte de innovación, de estrategias, se combina con todo, pero algo que me funciona a mí, fue cuando realice mi maestría hace 2 o 3 años, pero mucho de lo que nos decían los maestros dentro de su experiencia es, tú tienes que tener tus cartas de reemplazo para que tu puedas avanzar a otros niveles ¿y como las vas a tener? Logrando que esas personas sean replicas tuyas, algo de lo que me ha servido mucho a mi es que veo a mis líderes, como se comportan y bueno les voy sacando las cosas buenas que a mí me gustaría ser, cuando yo tuviera otro nivel de responsabilidad y las que no pues las quito, entonces mucho ha sido, que ha mí me gusta conservar la parte estratégica, me gusta como la parte de desarrollo humano, esta persona me gusta como hace la parte de liderazgo, entonces en base a eso tu vas tomando las cualidades de cada uno de

los líderes que están hacia arriba y vas documentando o forjando tu carrera hacia como te gustaría que fuera en un futuro

P: Ok, perfectísimo, ahora, Silvia si alguno de tus colaboradores pudiera describirte ¿cuáles serían aquellos atributos por los cuales te identificarían? Dime a lo mejor tres positivos y tres negativos, que dijeran Silvia es así...como líder.

R: Pues yo creo que el principal, sería los positivos, liderazgo, yo creo que eso mucho de mi equipo ha estado de acuerdo, liderazgo hacia arriba, hacia abajo por que mucho de eso nos ayuda a avanzar en las cosas que realizamos, el otro sería, responsabilidad en lo que hacemos, siempre cuando hay algo, no se un requerimiento de un cliente, no me gusta dejar las cosas para después entonces es como que muy responsabilidad en cuanto lo que estamos ejecutando y la innovación por que siempre estamos cambiando en lo que estamos realizando

P: ¿Y qué áreas de oportunidad te han compartido, como que tu pudieras mejorar?

R: Ninguna

P: ¿Ninguna?

R: No, no te creas, yo creo que el área de oportunidad, eso era antes ahorita la verdad ya no, no he platicado como áreas de oportunidad que tenga, pero puede que todavía este, que la parte de delegar

P: Y eso es una parte muy importante en el liderazgo, la parte de la delegación, ok, perfectísimo, la siguiente, ahora plátame una experiencia en tu rol de líder en donde un colaborador haya mostrado bajo desempeño o se haya

mostrado un poco, pues desinteresado por las actividades que tú le asignabas, ¿Qué fue lo que hiciste? ¿Cuál fue la situación? ¿Y cómo los solucionaste?

R: Bueno, yo creo que esta es una pregunta super valiosa porque, pues no nada más me ha pasado 1 vez, pues tengo mucha gente y hay varios temas ahí, acordándome de una que tengo presente, e colaborador varias veces había levantado la mano para algunos puestos que se estaban ejecutando en otras áreas, decía “Yo ya quiero participar y yo ya estoy listo y yo ya tengo esto” oye esta bien, se le dieron las, osea las otras áreas le dieron la oportunidad de participar, fue estaba muy motivado, sin embargo pues no quedo en esa posición, osea el estaba confiado que si iba a quedar, y ya después regresa conmigo “no es que la empresa, es que no se qué, no nos considera” y como en ese tiempo el colaborador como que si bajo mucho su rendimiento de no hacer las cosas al 100% pues tienes que hablar con él, para saber que es lo que esta sucediendo, entonces, le hicimos como parte de, igual, una entrevista, para saber y que el me dijera, que es lo que buscaba ese puesto done él quería aplicar, “no pues A, B, C, D.” ¿y que habilidades tienes tu’ , ok, esta si, ¿qué áreas de oportunidad tienes tu?, que no podrías tener ese puesto, “no pues que no he estado en la operación que no estado en no sé dónde” ¿Entonces? ¿Qué te falta? ósea ya le vas dando ideas a él de que se de cuenta de las áreas de oportunidad que tiene para reforzarlas y ahorita ya tiene otro puesto, ósea se trabajo con él durante un año hasta que ya logro lo que él quería y que se de cuenta lo que realmente nos hace falta, madurar para avanzar a otro nivel.

P: Claro, y que no era por falta de oportunidades, si no que muchas veces el puesto debe estar adecuado a ti para que puedas dar lo mejor, ok, perfectísimo,

siguiente, ahora pláticame alguna acción que tu hayas identificado y que hayas dicho ¡Chin! esto no fue lo mejor que debí haber hecho o debí a ver hecho esto para que no ocurriera y que haya afectado a un colaborador en el cumplimiento de sus metas, ósea tu como líder ¿Qué identificaste que fue algo que hiciste o dejaste de hacer a lo mejor erróneamente?.

R: Mmm, yo creo que también en una ocasión, también por estar, dedicando tanto tiempo a sesiones, reuniones, no nos damos como la oportunidad de hablar con la gente diariamente, esta tan cargado que no tienes esa oportunidad de hablar con todos, entonces, este yo creo que pudiera ser la parte del coaching que se tiene con el personal, no se a lo mejor en resultados salimos mal o en algunos temas y yo no dar retroalimentación y nada mas a lo mejor lanzar indirectas de “Oigan este mes nos quedamos bajo, ¿Qué hicimos? ¿No hicimos nada? a lo mejor juzgar sin saber lo que estaba pasando, esa pudiera ser.

P: ¿Los espacios de comunicación a lo mejor?

R: Así es, no tener todas las cartas visibles para yo poder dar esa retroalimentación, todavía no se que paso y yo ya ando regañando.

P: Ya, ok, perfecto, ahora de manera general tu que has visto en la organización, pues diferentes estilos de liderazgo y de gestión de equipos ¿Cuáles son aquellas acciones o aquellos atributos que tu consideras que los lideres deben de tener? ósea ¿Cuál es la canasta básica por así decirlo de un líder? ¿Cuáles son aquellos atributos que tu observas para que ese líder siempre mantenga el desempeño elevado y el compromiso también este seguro ¿no?

R: Yo creo que sería, comunicación, la otra conocimiento, ósea el líder te debe de compartir conocimiento para que tu puedas, bueno a mi en lo personal me gusta que, como admirar a esa persona que esta como jefe mío, como para poder yo también aprender un poco de lo que esa persona hace y poder guardar y poder escalar ese conocimiento y la parte humana, que entiendan que realmente no siempre es el trabajo, te debes de enfocar mucho en la persona aún que le dediques 5 minutos y le preguntes ¿Cómo estás? ¿Como esta tu familia? eso cambia el dialogo completamente para tu tener esa confianza con tu jefe

P: Claro, perfecto, muy bien, yo que

has recibido formación teórica para liderar equipos y demás ¿Qué mejorarías en esos programas en base a tu experiencia? ¿Haz identificado algo que esos cursos no te han dicho y que tu haz vivido en la realidad?

R: Pues yo creo que, la parte, ósea si te dan teoría y mucho de estar leyendo y esta viendo temas más de documentos, pero no te enseñan a resolver un problema cuando lo tienes, a mi en lo personal no me ha tocado, por ejemplo no se cuando te toca despedir gente, cuando te toca, afrontar un problema, eso no lo trae muy explícito, creo que faltaría eso ¿Qué hacer en situaciones de riesgo? Obviamente nadie somos expertos y en mi caso no tienes esas habilidades para hacerlo de modo eficiente, no sabes como va a reaccionar la persona, no sabes si como le vas a decir esta bien, a los que son principiantes en eso serviría mucho ese tema,

P: ¡Listo Silvia! Esas fueron todas las preguntas, muchas gracias

Referencias

- Aneas, A. (2003): *Competencias profesionales. Análisis conceptual y aplicación profesional. Ponencia presentada al Seminari Permanent d'Orientació Professional*, Departament de mètodes d'investigació i diagnòstic en educació, Barcelona.
- Alonso, L. (1999). *Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En Delgado, J y Gutierrez, J Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid. Editorial Síntesis. pp. 225-239
- Arqués, N. (2011): *Y tú, ¿qué marca eres?: 14 claves para gestionar tu reputación personal*, Barcelona: Alienta.
- Barrios, J. (2010). *La comunicación organizacional y el liderazgo en empresas mixtas del sector petrolero*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracionestrategia/comunicacion-organizacional-liderazgo-sector-petrolero-mexico.htm>. Fecha: 29 de Mayo 2020
- Baños, M. & Rodríguez, T. (2012): *Imagen de marca y product placement*, Madrid: ESIC.
- Cristiani, M. E. P. (2012). *Desarrollo organizacional*. México: Red Tercer Milenio. Viveros de Asís, Vol. 96.
- Estalella, D. (2011). Claves para construir y comunicar una marca personal. *Revista Luris*. Marzo. 31– 35. Recuperado el 15 de febrero de 2012,

Recuperado de:

<http://www.fundesem.es/update/archive/articulos/158Gestion.pdf> Fecha: 29 de Mayo 2020

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*.

Hernández Fernández, M. Y., & Lora Batista, I. A. (2019). *El liderazgo gerencial en la educación dominicana desde la perspectiva de la marca personal del liderazgo de los directores de centros educativos: Estudio de caso en el Instituto Agronómico y Técnico Salesiano, Distrito Educativo 06-05, La Vega este, año escolar 2018-2019* (Doctoral dissertation).

Hernández Fernández, M. Y., & Lora Batista, I. A.. (2014). *Selección de la muestra*. En *Metodología de la Investigación* (6ª ed., pp. 170-191). México: McGraw-Hill. Recoletado de:
http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf?sequence=1

Flores, J. G., Gómez, G. R., & Jiménez, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: aljibe.

Frost, P. J. (2003). The hidden work of leadership. *Leader to Leader*, 2003(30), 13.
<https://search.proquest.com/openview/2180141342964dca9a31843ca52326ac/1?pq-origsite=gscholar&cbl=33214> Fecha: 29 de Mayo 2020

Goleman, D. & Cherniss, Ch. (2011): *Inteligencia emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, Barcelona: Editorial Kairós

Hurtado, M. (2017). *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura* (Tesis de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.

Ibáñez, R. E. A. (2004). *Liderazgo y compromiso social*, México: BUAP.

Lupano, M. y Castro, A. (2003). *Estudios sobre liderazgo. Teorías y evolución.*

Recuperado de:

<https://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf> Fecha: 29 de Mayo 2020

Martín-Crespo, M. C., & Salamanca, A. B. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure investigación*, 27(1), 1-4.

McNally, D. y Speak, K. (2003). *Sea su propia marca destacando entre la multitud.* Barcelona: Gestión 2000.

Meyer, J.P y Allen, N.J. (1991). Tres componentes conceptualización de Compromiso Organizacional. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.

Newstrom J. W. y Davis K. (1993), *Organizational Behavior.* Human Behavior at Work,:Ed. New York, NY: McGraw Hill

Llano, A. (2010): Responsabilidad y humanismo en la empresa actual, *Mercurio Peruano*, 523, 35-52.

- Omar, A., & Urteaga, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 13(2), 353-372.
- Pérez, A. (2008): *Marca personal: cómo convertirse en la opción preferente*, Madrid: ESIC.
- Pérez, A. Marcos Arias, T (2007). ¿Quién teme al Personal Branding? Capital humano: *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, ISSN 1130-8117, Año nº 20, N° 210, 2007, pp. 94-106.
- Peters, T. (1997). The brand called you. *Fast company*, 10(10), 83-90. Recuperado de: [http://www.eahover.com/dconn-web/The Brand Called You.pdf](http://www.eahover.com/dconn-web/The_Brand_Called_You.pdf)
- Rampersad, H. K. (2009). *Authentic personal branding: A new blueprint for building and aligning a powerful leadership brand*, Estados Unidos de America, Editorial: IAP.
- Raven, B., Rubin, J. (1983): *Social psychology*, New York: Ed. John Wiley y Sons.
- Robbins, S. (1994): *Comportamiento organizacional*, México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. y Couter M. (2014), *Administración Decimosegunda edición*, México: Perarson
- Rodriguez, B. L. B., Pajaro, G. P. S., Andrade, B. J., & Arellano, Á. (2018) LA INFLUENCIA DEL PERSONAL BRANDING EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA VIDA PROFESIONAL. SEDE CARTAGENA, 177.

<http://www.unilibre.edu.co/cartagena/images/investigacion/Revista/scyl ger/Revista Saber en germinacion 2018.pdf#page=177>

Santillán E. L. (2004), *"Estrategias para la optimización de Recursos Humanos"*, 2a Edición. Editorial ISEF, México.

Soberanes, L. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. Recuperado de:

https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf Fecha:

29 de Mayo 2020

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3). San Francisco, Editorial: John Wiley & Sons.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill.

Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*, Madrid: Ediciones Morata.