Máster Universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y Recursos Humanos

Trabajo Fin de Máster

(Curso 2022-2023)

"Estilos de liderazgo en función de la percepción de los trabajadores"

Alumna: Flor Vela Zumaeta – Y7382178C

Tutora: Verónica Reboll Bue

Castellón, 23 de junio del 2023

RESUMEN

El fin de esta investigación fue conocer los estilos de liderazgo que ejercen los responsables de cada departamento y el gerente de la empresa CERCAS SL dedicada a la fabricación y comercialización de azulejos en todo España, con oficinas en Castellón de la Plana, para ello utilizamos el *Autoinforme de Estilos de Liderazgo (CELID)* de Castro Solano, Nader y Casullo trabajado en el año 2004 apoyado en la teoría de Bass y Avolio diseñado en 1994 que mide 3 estilos de liderazgo los cuales son: liderazgo transformacional que está formado por 4 subdimensiones que son: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada; liderazgo transaccional que está compuesta por 2 subdimensiones que son: recompensa contingente y dirección por excepción; por ultimo está el liderazgo laissez – faire que cuenta con una subdimensión que es ausencia de liderazgo, se utilizó la escala tipo ordinal. De acuerdo con el resultado se propuso un plan de intervención para desarrollar un adecuado estilo de liderazgo. La muestra estuvo conformada por 65 trabajadores de ambos sexos, entre las edades de 20 a 45 años.

Palabras clave: Liderazgo, estilos de liderazgo, liderazgo transformacional, trabajadores.

ABSTRACT

The purpose of this research was to find out the leadership styles exercised by the heads of each department and the manager of the company CERCAS SL dedicated to the manufacture and sale of tiles throughout Spain, with offices in Castellón de la Plana, for this we used the Self-report on Leadership Styles (CELID) by Castro Solano, Nader and Casullo worked on in 2004 supported by the theory of Bass and Avolio designed in 1994 that measures 3 styles of leadership which are: transformational leadership that is made up of 4 subdimensions that They are: charisma, inspiration, intellectual stimulation and individualized consideration; transactional leadership that is composed of 2 subdimensions that are: contingent reward and management by exception; Lastly, there is laissez-faire leadership that has a subdimension that is the absence of leadership, the ordinal type scale was used. According to the result, an intervention plan was proposed to develop an adequate leadership style. The sample consisted of 65 workers of both sexes, between the ages of 20 and 45.

Keywords: Leadership, leadership styles, transformational leadership, workers.

INDICE

1. **INTRODUCCIÓN** ……....4
2. **DESARROLLO DEL MARCO TEORICO**……...5
3. **JUSTIFICACIÓN**…….9
4. **OBEJTIVOS** ……12
   4.1.Objetivo general……12
   4.2.Objetivos específicos……12
5. **METODOLOGIA**……12
   5.1.Método……..12
   5.2.Procedimiento……...12
   5.3.Temporalización……15
6. **PRESUPUESTO**……16
7. **RESULTADOS**……..17
8. **VALORACIÓN DE COMPETENCIAS**…….18
9. **REFERENCIAS**……26
10. **ANEXOS**……30

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, es indiscutible el progreso que están teniendo las organizaciones, lo que está provocando la competencia en el mercado. Gran parte de estas empresas tienen como fin crear un valor adherido a los productos y servicios que brindan por medio de la implementación tecnológica que optimicen los esquemas de calidad e incrementen su rentabilidad. Según algunas investigaciones indican que parte de su éxito se debe al factor humano que lo conforma, estando los resultados ligados al estilo de liderazgo de los jefes o directivos, lo que facilita el compromiso y el involucramiento de los trabajadores, impactando de manera positiva en el desempeño y cumplimiento de objetivos.

Vargas (2015), da a conocer que en América Latina el 80% de organizaciones no tienen empleados líderes por falta de tiempo y recursos que impiden la formación de jefes con mejores competencias, y solo el 19% de las empresas cuentan con ello. Estos datos fueron recabados en una encuesta efectuada a 284 organizaciones, 80 de ellas en México, solo 74 de cada 100 empresas en Latinoamérica dan importancia a las destrezas de desarrollo de un correcto estilo de liderazgo, pero, solo 44 consiguen efectuarla. Para finalizar, dio a conocer que el 42% de las organizaciones les falta recursos económicos para crear líderes, el 36% piensan que no es relevante y el 14% se consideran imposibilitados para preservar a los líderes una vez desarrollados.

Asimismo, Osorio (2011), catalogó las 20 mejores organizaciones que contribuyen en el desarrollo del liderazgo, a nivel global obtuvo la siguiente lista del 1 al 20: General Electric, Proter & Gamble, Intel Corporation, Siemens, Banco Santander, The Cola-Cola Company, McDonalds Corporation, Accenture, Walmart, Southwest Airlenes, Abb Ltd, Microsoft, PepsiCo, Goldman Sachs, Hewlett-ackard, Unilever, Cisco Systems, FedEx, Pfizer Inc y BASF. A nivel Latinoamérica ejecuto un ranking de las 10 mejores organizaciones que destacan en el desarrollo de un correcto estilo de liderazgo, existiendo el 80% de las 20 empresas a nivel global, las cuales se ordenan del 1 al 10: Unilever, LAN, 3M, General Electric, Cemex, IBM, Telefónica, Empresas Polar, Votorantim y Banco Santander.

El fin de este estudio es agrandar el panorama a través de los resultados alcanzados, de modo que facilite alternativas de mejora para las empresas que busquen potenciar un adecuado estilo de liderazgo en las personas que tienen a su cargo a equipos de trabajo.

2. DESARROLLO DEL MARCO TEORICO

Definición de liderazgo

Laos y Ledesma (2013) manifiestan que el liderazgo está compuesto por las competencias que posee un sujeto para alcanzar un nivel de autoridad en otros individuos o su ambiente, de este modo lograr conseguir que las personas trabajen motivadas y alcancen efectuar los fines señalados por la empresa.

Franklin y Krieger (2011) señalan el liderazgo a modo de destreza para influir en el comportamiento de los individuos que componen un equipo, con la finalidad de alcanzar objetivos (p.294).

Definición de estilos de liderazgo

Daft y Marcic (2006) señalan el estilo de liderazgo como el modo que los líderes consuman su autoridad en otros individuos.

Lussier y Achau (2008), mencionan que el estilo de liderazgo es una composición de comportamientos, particularidades y destrezas de los líderes al momento de ejercer su poder y comunicarse con los integrantes de grupo. Su componente principal es la firmeza en su comportamiento lo que le identifica.

Liderazgo transformacional

Este estilo de liderazgo se emplea para referir al líder que incentiva a sus trabajadores a actuar más allá de sus propios intereses orientando al bien mayor por medio de las siguientes prácticas: crear la conducta deseada, inculcar la responsabilidad con los fines planteados,

simpatizar con los trabajadores involucrándolos intelectualmente. Esta definición está asociado a cuatro componente o dimensiones que son las siguientes: influencia idealizada, consideración individualizada, estimulación intelectual y motivación inspiradora (Bass, 1996).

Asimismo, desde la perspectiva de la psicología positiva refieren que el líder transformacional es "aquella persona colmada, capaz de crecer consiguiendo inspirar a sus seguidores, acrecentando su madurez y motivación para ir más a allá de su propia conveniencia. Igualmente, el liderazgo admite una visión compartida entre el líder y sus seguidores, encauzada en la búsqueda de la perfección y calidad organizacional" (Cruz- Ortiz & Salanova, 2011; Cruz-Ortiz 2017).

Según Burns (1978), este tipo de liderazgo muestra la presencia de necesidades en el potencial de los discípulos, pero suele ir más allá, ya que tiene como fin estimular y satisfacer necesidades más elevadas, comprometiendo totalmente al seguidor.

Asimismo, cabe mencionar que según Bass (1999), el liderazgo transformacional se refiere:

"Al líder que mueve a los seguidores más allá de los intereses personales inmediatos a través de aspectos importantes como la influencia idealizada (carisma), inspiración, estimulación intelectual o consideración individualizada. La influencia idealizada y el liderazgo inspirador se muestra cuando el líder visualiza un futuro deseable, articula cómo se puede alcanzar, da ejemplo para ser seguido, establece altos estándares de desempeño, muestra determinación y confianza ante sus seguidores. La estimulación intelectual se muestra cuando el líder ayuda a los seguidores a ser más innovadores y creativos. Este liderazgo inspira a sus seguidores y por tanto siempre quieren identificarse con él" (p. 11).

Teoría Situacional

Creada por Hersey & Blanchard en 1969, donde enfatizan la madures de los seguidores para responsabilizarse de ciertas tareas, capacidades e intelecto que tengan. Estos autores determinan que el triunfo del líder requiere de la disposición que tengan los seguidores (aceptación o rechazo hacia el líder). Por lo tanto, las acciones que efectué el líder no tienen relevancia alguna, ya que son los seguidores quien establecerán su valor. Al introducir como dimensión disposición de los seguidores, esta teoría no tuvo mucho apoyo científico.

Hersey & Blanchard (1969), conceptualizan las conductas del líder tales como:

- **Ordenar:** tiene mucho interés por las tareas y escasa relación interpersonal, es quien establece y planifica lo que realizaran los seguidores.
- **Persuadir:** da mucha importancia a las tareas y las relaciones interpersonales. Es quien dirige y vela por el bienestar de sus seguidores.
- **Participar:** da poca relevancia a las tareas y mucha importancia a las relaciones interpersonales. Por lo tanto, incentiva la participación en las decisiones.
- **Delegar:** da poca importancia a las tareas y las relaciones interpersonales. No facilita una orientación clara ni da soporte a sus seguidores.

Por lo tanto, el estilo que elija el líder está determinado por la madurez de las personas que lo siguen.

Teoría de los rasgos

Está fundamentada primordialmente en reconocer las diversas particularidades que poseen los lideres y lo que causa que sean diferentes a las demás personas. Este modelo refiere que la persona que tiene el rol como líder es posible que tenga cualidades propias de sí mismo o adquirirlos mediante la formación (Bouchard, Lykken, McGue, Segal, & Tellegen, 1990). Por otro lado, para algunos autores le es complicado e inviable fijar rasgos a todos los que lideran, en otras palabras, estiman que no hay rasgos que se empleen en la forma absoluta.

La principal finalidad de las investigaciones ejecutadas con respecto al modelo de los rasgos fue encontrar que rasgos o peculiaridades inherentes de los lideres exitosos, de esta forma asegurar

que las personas que tienen estos rasgos puedan ser lideres. El autor Stogdill en 1974 fue uno de los primeros en realizar estudios sobre este modelo, encontrando diversos rasgos inherentes del líder, a su vez hallo que lo relevante no eran en si los rasgos sino la existencia de la relación entre los rasgos de la persona que lideraba y los objetivos o tareas que realizaban los seguidores.

Asimismo, McCall & lombardo en 1983, se encargaron de investigar a los lideres exitosos más relevantes y a los lideres menos exitosos, en donde hallaron rasgos importantes que podían establecer el triunfo o derrumbamiento de la persona que lidera. Los rasgos encontrados son los siguientes: habilidades interpersonales, detección de errores, amplitud intelectual y estabilidad emocional.

Kouzes &Poster en el 2003 investigaron que rasgos o peculiaridades eran valoradas por los seguidores, llegando a la conclusión que lo que admiraban de los lideres eran las siguientes características: honestidad e integridad, inteligencia, visión de futuro, capacidad para inspirar, ser competente, justo y tolerante.

Teoría de Bass y Avolio

Este trabajo está fundamentado en el modelo realizado por Bass y Avolio en 1994, en el exponen los siguientes estilos de liderazgo:

- **Liderazgo Transformacional.** –refleja una perspectiva alta de responsabilidad y constancia para el cumplimiento de objetivos, anima al compañerismo, da valor a la misión y los fines organizacionales. Los empleados se identifican con los líderes e imitan. Para obtener confiabilidad prioriza las necesidades de sus empleados antes que las propias, hace participe de los desafíos y peligros a su equipo de trabajo. Es considerado un guía perfecto con gran poder (Bass y Avolio, 1994). Este estilo está compuesto por las siguientes dimensiones:

  Inspiración motivacional. – inculca a los individuos a conducirse, aclara el mañana de la organización, crea un gran significado de deseo en los trabajadores, delimita y establece las miserias de los empleados y la empresa, promueve al personal para alcanzar mucho más

de lo imaginan, transfiriendo el propósito que si se concentran en cumplir el fin de la compañía obtienen alcanzar sus objetivos (Bass y Avolio, 1994).

Estimulación intelectual. – incita la creatividad de sus trabajadores, pone como reto el método de realizar las tareas, propone la novedad en los procedimientos y está siempre predispuesto a exponerse para conseguir excelentes ganancias.

Consideración individualizada. – es comprensivo con la necesidad personal, conserva un vínculo positivo e incentiva firmemente el progreso de sus empleados. Tiene conocimiento de lo que necesita cada trabajador y lo guía en función de la capacidad que posee, convirtiéndose en el instructor que da inicio a muchas posibilidades de formación mediante un clima de apoyo. Asimismo, escucha activamente y delega responsabilidades en los demás, efectuando continuamente retroalimentación productiva (Bass y Avolio, 1994).

- **Liderazgo Transaccional**: es el que determina y asigna las reglas, se espera que las dificultades se muestren antes de realizar las acciones, también rechaza a afrontar su condición, por tal motivo suele escuchar cuando hay algo que no marcha bien.

  Recompensa contingente: anima un pacto fructuoso, exponiendo con claridad los resultados que quiere lograr y las compensaciones, lo que quiere decir que mercantiliza premios y reconocimientos en función a la ejecución de tareas. Por lo tanto, supervisa de forma agresiva el progreso de los empleados y exige siempre feedback.

- **Liderazgo Laissez-faire.** – es ensimismado, evita comprometerse, no tiene interés los resultados, no participa de situaciones que amerita su disposición, desconoce el desempeño de los colaboradores y le resta importancia.

3. JUSTIFICACIÓN

CERCAS S.L es una empresa ubicada en Castellón de la Plana, dedicada al diseño, fabricación, distribución y comercialización de cerámicas de alta calidad, lleva 15 años en el mercado. Está conformada por una plantilla de 70 empleados que se agrupan en 5 departamentos

lo cuales son: administración, ventas, operaciones, recursos humanos y producción. Su fundador y gerente se jubiló hace un año, por lo que asumió la gerencia un nuevo gerente con una visión más moderna sobre la administración empresarial, debido que hasta actualidad está organizada de forma jerárquica, y no suele tener en cuenta las opiniones y aportaciones de sus empleados.

Visión

Pretende consolidar su liderazgo a nivel nacional e internacional en productos de cerámica para los distintos grupos de interés de la empresa.

Misión

Es una empresa dedicada al diseño, fabricación, distribución y comercialización de productos de cerámica que satisface los requerimientos de sus clientes, teniendo una extraordinaria conexión entre diseño, coste y calidad.

Valores

Innovación y diseño: reinventarse constantemente con el fin de predecir las necesidades y perspectivas de sus consumidores, brindando productos de superior calidad.

Total, compromiso: El comprador es el eje del tipo de negocio de Cercas S.L., encaminada a cimentar relaciones cercanas a un largo plazo.

Trabajo en equipo: los trabajadores asumen juntamente y con profesionalismo los desafíos que se plantean.

Sostenibilidad y ética: trabajan con una elevada transparencia y compromiso con el avance de la sociedad, economía y medioambiente.

Actualmente esta empresa está teniendo cambios importantes en su crecimiento, por lo que el nuevo gerente ha notado ciertas problemáticas en la organización y por lo que considera hacer cambios para aprovechar al máximo este desarrollo y mantener su sostenibilidad a lo largo del tiempo, teniendo a la vez como fin que todos los empleados se sientan valorados y tomados en cuenta en esta nueva gestión, y que esto motive su compromiso y buen desempeño.

Por lo que, se me ha convocado a participar de este cambio, ya que el departamento de RRHH están más dedicados a tareas administrativas y no cuentan con las herramientas necesarias

para abordar la problemática que se está presentando. El principal objetivo de este estudio es identificar la problemática en sí, ya que en base a los resultados nos permitirá proponer un plan de intervención que se ajuste a la realidad problemática de la organización.

Por último, este estudio pretende ser de gran utilidad para empresas de similares características, brindando una visión clara y amplia del problema en base a datos reales, y que sirva para diseñar y ejecutar un plan de intervención con impacto positivo en la organización.

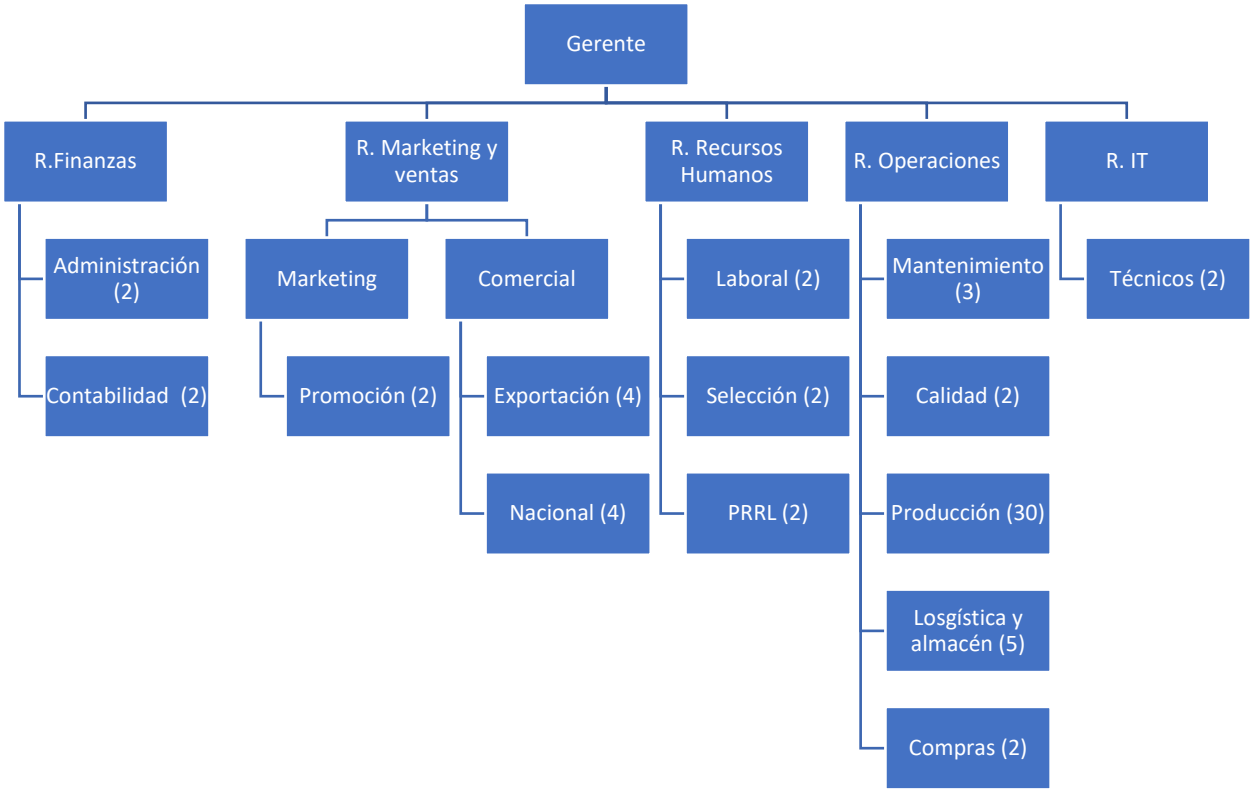


Figura 1**:** Organigrama de la empresa Cercas S.L. en diciembre del 2022.

4. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Establecer el estilo de liderazgo sobresaliente en función de la percepción de los trabajadores de la empresa CERCAS S.L.

4.1. Objetivos Específicos

Objetivo 1:

Promover el mejor estilo de liderazgo en los responsables de cada departamento de la empresa CERCAS S.L.

Objetivo 2:

Diseñar un taller para desarrollar el mejor estilo de liderazgo en los responsables de cada departamento de la empresa CERCAS S.L.

5. METODOLOGIA

5.1. Método

Esta investigación se ejecutó en función de los trabajadores de la empresa CERCAS S.L. dedicada al sector de la cerámica. La muestra seleccionada para este estudio estuvo conformada por 65 trabajadores que integran el total de empleados subordinados de distintos departamentos. Es una muestra heterogénea, del total de trabajadores, 40% son mujeres y el 60% varones entre los 20 y 45 años de edad.

5.2. Procedimiento

Para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación se desarrollará en cinco fases secuenciadas:

FASE 1: Reunión con la organización y diagnóstico inicial

Se efectuó un primer contacto con la organización (gerente y responsables de cada departamento). Una vez señaladas las pautas de este estudio iniciamos con la trasmisión y sensibilización de esta intervención, invitando a los trabajadores a participar de manera voluntaria. Asimismo, se procedió a informar el uso confidencial de sus datos, una vez claro y las dudas resueltas se aplicó los cuestionarios de autoinforme a los empleados de cada departamento (solo subordinados). Los cuestionarios se complementaron de manera virtual a través de un enlace que fue enviado a los emails corporativos de cada trabajador en un tiempo establecido de 30 minutos.

Para esta primera fase elegimos aplicar el *autoinforme de Estilos de Liderazgo (CELID),* de Castro Solano, Nader y Casullo trabajado en el 2004 (versión española) que está compuesto por 34 preguntas fundamentados en el modelo de Bass y Avolio en1994, que es el modelo en que se argumenta este trabajo y que mide en función de la percepción de los trabajadores subordinados el estilo de liderazgo que ejerce la persona que esta como responsable de un equipo de trabajo. Por tal motivo, se ha aplicado *a* todo el personal subordinado de la empresa CESCAS S.L. para determinar el estilo de liderazgo predominante en los responsables de cada departamento y gerente.

FASE 2: Valoración de los datos y presentación de los resultados

Se realizó el análisis de los datos recabados y un informe con los resultados, en donde se encontró que el estilo de liderazgo predominante en los responsables de cada departamento y gerente de la empresa es el estilo transaccional que es un estilo donde el líder es quien determina y asigna las reglas, suele esperar que las dificultades aparezcan antes de tomar acciones, rechaza afrontar su condición y solo escucha a los integrantes de su equipo cuando sucede algo. Por otro lado, otra de las características de este estilo es que suele exponer con claridad los resultados que espera de sus trabajadores y las compensaciones en función de ello, por tal motivo supervisa de manera agresiva que se cumplan las tareas, lo cual esta afectando la productividad y efectividad de los trabajadores. Estos datos serán considerados posteriormente para realizar las comparaciones en las evaluaciones de seguimiento, de esta forma comprobar la eficacia de las actividades realizadas.

FASE 3: Diseño y presentación de la propuesta

A raíz del problema encontrado sobre el estilo de liderazgo transaccional en los responsables y gerente se ha propuesto diseñar un taller para desarrollar el liderazgo transformacional que es un

estilo ideal y que refleja una alta responsabilidad y constancia, en donde los subordinados se sienten totalmente inspirados, motivados y comprometidos con el cumplimiento de los objetivos. Por tal motivo, este estilo tiene impacto positivo no solo en la efectividad y productividad de los trabajadores sino también a nivel organizacional. Este taller fue diseñado y empleado anteriormente por Victoria Gache, lo cual lo adapte con respecto a los tiempos de las sesiones tiene una duración de cuatro semanas y cada sesión de cuatro horas destinado a los responsables de cada departamento y gerente de la organización (ver la distribución de las sesiones en anexo).

FASE 4: Valoración y seguimiento de la eficacia de la intervención

A los 2 meses de finalizar el taller de desarrollo del liderazgo transformacional en los responsables de cada departamento y gerente de CERCAS S.L., se valoró la eficacia de la intervención mediante la aplicación del post test a los mismos trabajadores que participaron inicialmente, para comparar los resultados con respecto a la modificación en la percepción de los mismos acerca del estilo de liderazgo de sus responsables, lo cual ha sido favorable.

FASE 5: Informe y presentación de resultados.

En esta última fase se realizó un informe de los resultados del seguimiento para que los responsables de cada departamento y gerente tengan conocimiento de los logros obtenidos y se ha confirmado las mejoras en la efectividad y productividad de sus equipos de trabajo, lo que ha servido de motivación para continuar mejorando.

Propuesta: Taller para desarrollar el estilo de liderazgo transformacional

Esta intervención estuvo conformada por una serie de dinámicas que se efectuaron en la empresa con la finalidad de desarrollar el estilo de liderazgo transformacional, este taller fue diseñado y utilizado anteriormente por Victoria Gache, está sustentado en el mismo modelo de este trabajo y elaborado con el mismo objetivo de desarrollar el estilo de liderazgo transformacional en responsables de equipos de trabajo, por ese motivo se ha elegido emplearlo para este estudio. La metodología que se utilizó para su ejecución fueron cuatro

sesiones dinámicas, cada una de cuatro horas y una sesión por semana con una duración total de un mes. Cada sesión tuvo un objetivo y se impartió enfatizando la importancia del liderazgo transformacional para equipos de trabajos exitosos.

5.3. Temporalización

FASES Y ACTIVIDADES DE LA INTERVENCIÓN																
FASE	**ACTIVIDADES**	***Meses (semanas)***														
		Enero				**Febrero**				**Abril**				**Mayo**		
1.Reunión inicial con la empresa.	Contacto previo.															
	Transmisión y concientización.															
	Empleo del cuestionario.															
2.Análisis de datos.	Valoración de la información recabada.															
	Informe de resultados previos.															
3.Diseño del taller	Presentación de la propuesta.															
	Desarrollo del taller.					***1***	***2***	***3***	***4***							
4.Valoración de la eficacia del taller / seguimiento	Empleo del cuestionario.															
	Valoración de los datos.															
5.Informe de resultado final	Elaboración del informe de seguimiento.															
	Presentación de los resultados.															

Figura 2: Cronograma de la intervención del proyecto.

Resumen de las sesiones del taller

Para esta intervención se está tomando en cuenta el taller realizado anteriormente por Gache (2019), ver el detalle en anexo 2.

	Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3	Sesión 4
TALLER: Desarrollo del estilo de liderazgo transformacional.	Liderazgo transformacional.	Comunicación asertiva.	Tolerancia a la presión.	Gestión de equipos de trabajo.

6. PRESUPESTO

Teniendo en cuenta los costes de consultoría en España, el precio de mis honorarios queda fijado en 60 euros la hora tanto para las reuniones previas y posteriores a la intervención.

Con respecto a los recursos materiales, se empleó los siguientes recursos:

- Se habilito una oficina dentro de la empresa para el desarrollo de las sesiones del taller.
- Se ha habilitado un proyector para la presentación de los contenidos de las sesiones.
- Se ha habilitado mesas y sillas para los participantes.
- Se ha facilitado a los participantes papelógrafos y lápices para el desarrollo de las actividades.

CONCEPTO	COSTO
Reunión inicial y final (4h x 60 €)	240
Mis honorarios de consultora (16h x 60 €)	960
Costo de materiales de oficina (papelería, impresiones, etc.)	150
Espacio de los talleres (dentro de la empresa)	0.00
Costo de catering	400
TOTAL	**1750**

7. RESULTADOS

El reto principal como consultora de Recursos Humanos fue diseñar un plan de intervención para desarrollar el estilo de liderazgo transformacional para los responsables de cada departamento y gerente, y a su vez valorar su efectividad. Para esto hemos tenido que aplicar previamente un pre test y al concluir la intervención un post test al mismo grupo de trabajadores (subordinados), para realizar las comparaciones del antes y el después con respecto a la percepción del estilo del liderazgo de sus responsables. Encontrando cambios favorables en su percepción, lo cual comprueba la efectividad de la intervención. De esta forma contribuimos a la mejora de la organización.

Es importante enfatizar que el liderazgo transformacional se ha convertido en una herramienta valiosa en la que los lideres y seguidores colaboran mutuamente para mejorar su productividad y alcanzar metas a nivel organizacional. El estilo de liderazgo transformacional hace que los trabajadores sean más creativos, tengan sentido de pertenencia, mejor desempeño y se sientan satisfechos dentro de la organización.

Para esto me base en Kirkpatrick (2006), quien plantea cuatro cualidades que son las siguientes: reacciones, aprendizaje, transferencia (comportamiento) y resultado, siendo las dos últimas las que aseguran la transferencia de la formación dada al puesto de trabajo. En este caso, los responsables de cada departamento tuvieron que evolucionar del estilo propio que asumían a un estilo transformacional y de la misma forma se buscó implantar en el gerente de CERCAS S.L., para que así todos los lideres de equipo dirijan bajo este estilo de liderazgo, originando una cultura común.

Propuse el estilo de liderazgo transformacional no solamente por el impacto positivo que genera en los equipos de trabajo de cada departamento, sino a nivel organizacional ya que espero incrementar la Satisfacción Laboral (Emery y Barker, 2007; Herold et al., 2008), el Compromiso (Korek et. al., 2010) y mejorar el Clima, Bienestar y Capital Psicológico (Mcmurray et. al, 2010), lo que me parece transcendental y coherente al momento de iniciar las acciones necesarias en los equipos de trabajadores que forman parte de CERCAS S.L.

Para finalizar, esta intervención ha dejado claro que desarrollando el estilo de liderazgo transformacional en los responsables y gerente se potencia a la vez la motivación de los equipos

de trabajo y a su vez los resultados organizacionales. Por tal motivo, es primordial potenciar este estilo ya que es un medio social dentro de la empresa (Cruz-Ortiz et al, 2013; Peiro y Rodríguez, 2008).

8. ANÁLISIS PREVIO DE COMPETENCIAS

Mi nombre es Flor Vela Zumaeta y mi trayectoria académica inicio con la carrera profesional de psicología que realice en la Universidad César Vallejo de Lima- Perú. Durante la universidad había realizado mis practicas pre profesionales, asimismo he ido complementando mi formación universitaria con talleres, capacitaciones y cursos relacionados a la psicología organizacional que era lo que me interesaba ejercer. Al finalizar las practicas pre profesionales y la sustentación de mi tesis me licencie como Psicóloga.

A partir de ello inicie mi trayectoria laboral en el mundo de los Recursos Humanos, específicamente en el departamento de Selección de personal. A lo largo de mi experiencia profesional he adquirido y he desarrollado habilidades y/o competencias que me han permitido desenvolverme de manera satisfactoria en mis funciones. Sin embargo, soy consciente que me falta desarrollar habilidades y/o competencias ligadas a las funciones administrativas de recursos humanos y otros departamentos que lo conforman. Lo que me incentivo a estudiar este máster fue el claro objetivo de ampliar mis conocimientos en Recursos Humanos y poder aspirar a otros puestos que me aporten nuevas experiencias a nivel profesional. Lo que espero lograr al finalizar este master es ser una profesional polivalente a través de nuevos conocimientos y experiencias.

Este máster tiene como objetivo primordial desarrollar durante el tiempo que dure nueve competencias importantes, las cuales se irán trabajando de manera dinámica. Para asegurar la evolución de estas competencias se ha planteado la valoración previa en una escala del 1 al 4 que son los siguientes:

Valoración de competencias

1	2	3	4
Posee los conocimientos y habilidades básicas pero la competencia no se encuentra de todo desarrollada.	Existe la competencia para realizar las tareas, pero necesita mentor y vigilancia.	Existe la competencia para ejercer las tareas básicas de dicha competencia sin guía ni inspección.	Existe la competencia para ejecutar tareas complejas sin mentor ni supervisión.

Al finalizar el master también se volverá a realizar la evaluación, para comprobar la evolución.

CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.

Nivel Inicial 1: Para esta competencia considero que poseo conocimientos básicos con respecto a los temas tratados como, por ejemplo: tecnoestrés, adicción al trabajo, mobbing, burnout y flow, los cuales lo he visto a grandes rasgos en la universidad. Con respecto a ergonomía y a la ley de prevención de riesgos laborales desconocía toda información relacionada a esos temas. Por otro lado, es importante mencionar que tampoco lo he aplicado ya que no poseo los conocimientos suficientes para tener la confianza y seguridad de realizar un plan de intervención relacionados a estos temas. Por lo tanto, espero ampliar mis conocimientos previos para poder aplicarlos en un futuro.

Nivel actual 3: agradezco a los docentes que participaron en la enseñanza de esta asignatura ya que me ha permitido ampliar mis conocimientos a través de los diferentes modelos teóricos y procesos de desarrollo sobre la psicología de la salud ocupacional y ergonomía, por ejemplo: modelo de estrés y coping, modelo de conservación de recursos, modelo de ajuste-desajuste entre otros. Asimismo, me ha permitido ahondar más sobre los daños psicosociales del tecnoestrés, mobbing, burnout y sobre ergonomía laboral. Por otro lado, también ha sido beneficioso para aclarar dudas y consolidar mi aprendizaje a nivel practico a través del análisis de casos y del trabajo grupal que realizamos, el cual nos ayudó a intercambiar ideas y pensamientos.

CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.

Nivel Inicial 2: considero que solo tengo conocimientos de las herramientas necesarias para desarrollar una investigación, ya que durante mi época universitaria he realizado muchas investigaciones en distintos temas no relacionados a este. Por lo que considero que debo mejorar esta competencia ajustándolo a las características propias de este tema.

Nivel actual 3: Gracias a esta asignatura he aprendido de esta temática y también me ha permitido profundizar más y adquirir nuevos conocimientos sobre las herramientas de investigación. Por otro lado, me ha facilitado identificar las demandas en el contexto laboral y los recursos que posee una persona a nivel individual y lo que proporciona la empresa, que pueden actuar como un factor de riesgo o amortiguador para el bienestar del trabajador. Por esta razón, considero que puedo realizar una investigación básica relacionado al tema, teniendo en cuenta el impacto sobre la persona y a nivel organizacional.

CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.

Nivel Inicial 1: Para esta competencia considero que tenía conocimientos muy básicos, lo que no me da la suficiente seguridad y confianza para realizar comparaciones entre las diferentes teorías. Por lo tanto, necesito consolidar mi aprendizaje sobre las teorías y los procesos de desarrollo sobre psicología de recursos humanos para ser capaz no solo de comparar sino de aplicarlo en las organizaciones.

Nivel actual 3: Gracias a esta asignatura puedo decir que sé diferenciar los distintos enfoques y modelos de gestión de Recursos Humanos, comprendiendo la atribución que ejerce sobre los estilos de liderazgo que tiene cada persona. Asimismo, me ha permitido consolidar mi aprendizaje sobre los distintos estilos de liderazgo y el impacto que tiene en las personas y en la organización.

CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.

Nivel inicial 1: los conocimientos que tenía sobre psicología organizacional positiva eran nulos, y en la universidad mayormente hemos estudiado más sobre la enfermedad que lo positivo en sí. Por otro lado, desconocía totalmente su relevancia en las empresas y en las personas que lo conforman, me da la impresión que es algo nuevo y que en pocos países lo tienen en cuenta. Recuerdo que en la universidad en una asignatura nos hablaron sobre psicología positiva, pero no en las organizaciones era más direccionado al campo de la psicología clínica. Por tal motivo, me gustaría aprender más del tema para tener bases sólidas y en un futuro ser capaz de aplicarlo de manera exitosa en alguna empresa.

Nivel actual 3: gracias a esta asignatura he podido aprender y comprender más sobre las bases teóricas de la psicología organizacional positiva, sobre los tipos de intervención y también sobre su relevancia tanto para las empresas y las personas que lo conforman. Asimismo, entender la esencial importancia de la resiliencia, autoeficacia y optimismo en los trabajadores y los efectos beneficiosos para las empresas. Por otro lado, hemos podido aplicar lo aprendido en un trabajo grupal, diseñando un programa sobre bienestar laboral.

También quiero resaltar la metodología HERO, es una metodología muy beneficiosa que me permitió conocer la importancia de las buenas prácticas dentro de las organizaciones que favorecen y mejoran la calidad del puesto, el bienestar de los trabajadores y el clima laboral.

CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales, así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.

Nivel inicial 1: poseo conocimientos básicos, sin embargo, en una experiencia puntual he aplicado alguna prueba para medir el clima laboral y en un trabajo de la universidad hemos visto elementos sobre la cultura organizacional, sigo pensando que es un nivel muy básico, por lo que me gustaría reforzar el marco teórico- practico para desenvolverme con más autonomía y seguridad en un futuro.

Nivel actual 3: considero que gracias a la asignatura cambio organizacional y gestión de la calidad he podido enterarme que es más complejo de lo que pensaba antes, y darme cuenta la relevancia del tema a nivel más holístico, asimismo entender la complejidad para implementarlo, las bases teóricas y las leyes que lo respaldan. Por otro lado, me ha ayudado a tener una idea más

completa de cómo aplicarlo, ya que durante las clases se han desarrollado ejemplos y a través del trabajo grupal nos ha permitido analizar y plantear una intervención en función a un caso.

CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.

Nivel inicial 1: Conozco la importancia de Recursos Humanos y de algunas funciones que cumple dentro de una organización. Sin embargo, desconozco de las técnicas de gestión adecuadas para aplicar. Por lo tanto, considero que aprenderé no solo la teoría sino la aplicación de la misma.

Nivel actual 3: gracias a esta asignatura he podido ampliar mis conocimientos previos sobre los procedimientos, funciones de recursos humanos, técnicas de gestión, evaluación e intervención para la gestión del talento humano. Por otro lado, me gustaría resaltar que esta asignatura me ha permitido aprender de otros departamentos que conforma recursos humanos que anteriormente lo tenía muy limitado.

CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.

Nivel Inicial 1: Soy consciente de la importancia de crear entornos organizacionales saludables, de los planes de prevención y promoción de la salud de los trabajadores, pero desconozco la teoría y el cómo aplicarlo. Por lo tanto, tengo interés de aprender tanto de las bases teóricas como de la aplicación de las mismas, de modo que me permita poder plantearlas en un futuro.

***Nivel actual 3*:** gracias a la asignatura he podido conocer las distintas estrategias de intervención primaria, secundaria y terciaria que sirven para prevenir y reducir las diversas problemáticas que pueden surgir en las organizaciones como, por ejemplo: burnout, mobbing, adicción al trabajo o tecnoestrés. Asimismo, considero que es importante fomentar la salud de los trabajadores para aumentar el bienestar de las organizaciones a través prácticas saludables. Gracias al trabajo grupal de esta asignatura nos permitido poder aplicarlo, por lo tanto, considero que si en un futuro se da la oportunidad lo podré aplicar en alguna empresa.

CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.

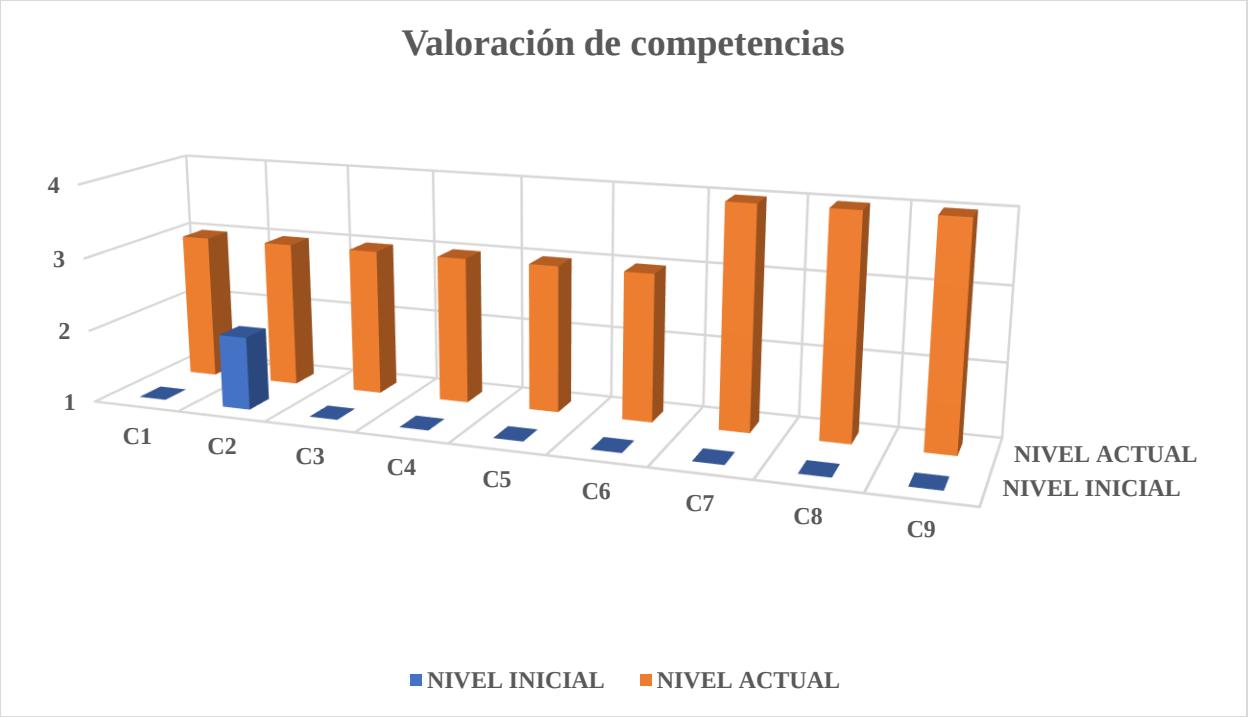
Nivel Inicial 1: Con respecto a esta competencia, considero que no poseo los suficientes conocimientos como para aplicarlo, por tanto, tengo interés en aprender estas técnicas de intervención y optimización de la salud psicosocial desde la perspectiva de la psicología ocupacional y así poder aplicarlo en mi vida profesional.

Nivel actual 4: en esta asignatura he aprendido y comprendido el proceso de evaluación psicosocial, asimismo saber diferenciar con más base teórica entre un factor de riesgo y un factor, un riesgo y un daño. Por otro lado, he podido aprender a diseñar con mi grupo de trabajo un programa de optimización de la salud aplicando las técnicas aprendidas, por tal motivo considero que podría aplicarlo en un fututo para la mejora del bienestar y salud de las personas.

CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

Nivel Inicial 1: considero que mi nivel es básico, ya que he realizado anteriormente el análisis de mis fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, pero desconocía las competencias de este master. Considero que al finalizar este máster tendré una valoración más acertada y sólida ya que mis valoraciones en estas competencias habrán mejorado. Siendo capaz de aplicar todo lo aprendido con más solidez y seguridad.

Nivel actual 4: Durante el tiempo de estudio del máster considero haber aprendido los conocimientos necesarios sobre la psicología del trabajo, de las organizaciones y recursos humanos, de modo que me ha permitido entender lo que evalúa cada competencia y el objetivo del máster. Asimismo, gracias a los análisis de casos y trabajos grupales que hemos realizado me ha facilidad poder asimilar y consolidar mejor mi aprendizaje. Por tal motivo me siento capaz para juzgar mis competencias adquiridas.



FUTURO PROFESIONAL

Mi interés hacia la psicología empezó en tercero de secundaria, despertando mi curiosidad y motivación por querer saber el porqué del comportamiento humano, la razón por la que actuamos y pensamos de tal forma, fue lo que me llevo a estudiar esta carrera profesional. Asimismo, quiero enfatizar que mi interés por la psicología organizacional surgió cuando pase el proceso de selección de personal de mi primera experiencia laboral.

Durante mis estudios universitarios cada vez fue creciendo más mi interés y mi vocación de querer comprender los diversos comportamientos del ser humano en todos aspectos de su vida. Por lo tanto, mi adaptación a la carrera fue positiva y rápida debido a mi propia motivación de querer conocer y aprender sobre psicología, lo hizo todo más fácil y gratificante. Durante la universidad lleve asignaturas de distintas áreas como, por ejemplo: educativa, clínica y organizacional; desde un principio me llamo mucho la atención la psicología organizacional y clínica. Sin embargo, la universidad tiene dentro de la malla curricular el que alumno conozca de manera practica estas áreas estudiadas. Por lo tanto, he tenido la oportunidad de realizar las practicas pre profesionales

dentro de la psicología educativa, clínica y organizacional. Lo cual confirmo aún más mi inclinación por la psicología organizacional, que lo tuve claro desde que empecé la universidad.

La psicología organizacional me fue interesando cada vez más, por tal motivo me fui centrando en ir desarrollándome en este campo, me apuntaba en diversos cursos, conferencias y congresos relacionados a este ámbito. Y cuando fui adquiriendo conocimientos y experiencias en Recursos Humanos, me propuse a estudiar un Máster fuera de mi país, para consolidar todo lo aprendido durante la universidad y mi experiencia laboral.

Mis expectativas al finalizar este máster son las siguientes:

A corto plazo quiero adquirir nuevas experiencias en el departamento de laboral de mi actual trabajo, ya que el motivo que me llevo a estudiar este máster fue justamente el poder ampliar mis conocimientos y experiencias en otros departamentos que conforman Recursos Humanos.

Asimismo, a mediano plazo, tengo como objetivo ser una profesional polivalente, preparada para asumir distintas funciones que no me limiten a solo selección de personal y las tareas que vengo realizando.

Y a largo plazo busco asumir nuevos retos a nivel profesional y laboral, crecimiento no solo intelectual sino también remunerativo, con la finalidad de abrirme más oportunidades en el mercado laboral con mejores condiciones y estabilidad.

9. REFERENCIAS

- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improring Organizational Effectireness, Tbrough Trasnformational Leadership*. London: Sage.

- Bass, B. M. (1996). Theory of transformational leadership redux. The Leadership Quarterly, 6, 463–478

- Bouchard, T., Lykken, D., McGue, A., Segal, N., & Tellegen, A. (1990). Sources of human psychological differences: The Minnesota study of twins reared apart. Science, 250, 223-228. doi:10.1126/science.2218526

- Burns, J. (1978). Leadership. New York: Haper & Row.

- Castro A., Lupano M., Benatuil D. y Nader M. (2007). *Teoría y Evaluación de Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.

- Cruz-Ortiz, V., & Salanova, M. (2011). Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3. FÒRUM DE RECERCA, 16, 861-874

- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & M. Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. Universidad & Empresa, 15 (25), 13-32.

- Daft, R. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la Administración.* (4.ª ed.). México: Thomson Learning.

- Emery, C. R., y Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of organizational culture, communications and conflict, 11* (1), 77. Recuperado de: https://umesorld.files.wordpress.com/2011/02/the-effect-of-

transactional-and-transformational-leadership-styles-of-org-commitment-2007-emery-barker.pdf

- Flanklim, E. Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional*: *Enfoque para América Latina.* México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Gache, V. (2019). Desarrollo del liderazgo: un recurso para mejorar el clima y desempeño en seguridad [Trabajo Final de Máster, Universitat Jaume I). https://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/185839

- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. Training and Development Journal, 23 (2), 26 - 4.

- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2013). Management of organizational behaviour. New Jersey, Pearson: Leading Human Resources.

- Kirkpatrick, D. L., y Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels.* Berrett-Koehler.

- Kolb, D. A. (1983). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Financial Times Prentice Hall.

- Korek, S., Felfe, J., y Zaepernick-Rothe, U. (2010). Transformational leadership and commitment: A multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19* (3), 364-387. Doi: https://doi.org/10.1080/13594320902996336

- Kouzes, J., & Posner, B. (2003). The Leadership Practices Inventory (LPI): Leadership Development Planner. Pfeiffer.

- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. y Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 102* (12), 1686-1718. Doi: https://doi.org/10.1037/apl0000241

- Laos, L. y Ledesma, M. (2013). *Liderazgo y Desempeño Docente.* (Tesis Doctoral, Universidad Cesar Vallejo). (Acceso el 3 de junio de 2018).

- Lussier, R. y Achua, C. (2008). *Liderazgo: teoría, aplicación, y desarrollo de habilidades.* (2.ª ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

- McCall, M., & Lombardo, M. (1983). Off the track: Why and how successful executives get derailed. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.

- McMurray, A., Pirola, A., Sarros, J., y Islam, M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal, 31* (5), 384-395. Doi: http://dx.doi.org/10.1108/01437731011056452

- Osorio, M. (2011). Ránking de empresas que más promueven el liderazgo en la región. *Hay Grou*p. Recuperado de: https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/ranking-de-empresas-que-mas-promueven-el-liderazgo-en-la-region

- Peiro, JM y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Papeles del Psicólogo , 29 (1), 68-82.

- Stogdill, R. M. (1963). Manual for the leader behavior description questionnaireform XII. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of the literature. New York: Free Press.

- Vargas, I. (2015). Empresas carecen de líderes preparados para ascender. *Expansión.* Recuperado de: https://expansion.mx/mi-carrera/2015/01/19/empresas-carecen-de-lideres-preparados-para-ascender

10. ANEXOS

Anexo 1: *Instrumentos de evaluación*

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Castro, Nader, y Casullo (2004)

Edad: _____ Sexo: Mujer ( ) Hombre ( )

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una **(X)** la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con la información

ITEMS		1	2	3	4	5
1	Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento laboral.					
2	Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.					
3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5	Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6	Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.					
7	Demuestra que cree firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”.					
8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.					
9	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro propio esfuerzo.					

11	Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15	Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17	Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18	Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19	Nos da charlas para motivarnos.					
20	Evita tomar decisiones.					
21	Cuenta con nuestro respeto.					
22	Potencia nuestra motivación de éxito.					
23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25	Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.					
26	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27	Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.					
28	Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.					
29	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes no resultaban desconcertantes.					
31	Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.					
32	Es probable que este ausente cuando se lo necesita.					
33	Tenemos plena confianza en él.					
34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

Anexo 2

TALLER: DESARROLLO DEL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LOS RESPONSABLES DE CADA DEPARTAMENTO Y GERENTE.

Sesión 1: Liderazgo transformacional

Hora	Contenido	Actividades
9:00 a 9:30	Presentación del facilitador y de los participantes.	Dinámica de presentación (rompiendo el hielo). Síntesis del tema a tratar y distribución de los tiempos.
9:30 a 10:00	Preámbulo al tema del día. Liderazgo transformacional y sus dimensiones - Inspiración motivacional. - Estimulación intelectual. - Consideración individualizada. Conocimientos previos de los participantes.	Dinámica lluvia de ideas. Exposición de un estimulador relacionado al tema: - Casuísticas - Video - Noticias - Pregunta o situación problemática Meditación y diálogo sobre el tema. Se registran las acotaciones que nacen de los participantes.
10:00 a 11:00	Desarrollo del tema: marco teórico y principales implicancias para el trabajo en equipo.	Exposición del tema a través de imágenes, videos y recursos didácticos que proporcionen la comprensión y atención de los participantes.
11:00 a 11:15	**COFFE BREAK**	

11:15 a 12:00	Transferencia del tema al contexto de sus equipos de trabajo.	Acciones a realizar en dos grupos: uno 3 y el otro de 4 participantes. Reflexión conjunta sobre el tema en el entorno de sus equipos de trabajo. Detección de áreas de mejora y propuesta de acciones de cambio. Técnicas: juego de roles y resolución de casos.
12:00 a 12:30	Socialización y conclusiones	Puesta en común de lo trabajado por grupos – reflexión grupal.
12:30 a 13:00	Definición de acciones a realizar en el campo y cierre de la sesión.	Completan de manera individual una acción de mejora a implementar con su equipo de trabajo. Evaluación de lo aprendido de la sesión.

Sesión 2: Comunicación asertiva

Hora	Contenido	Actividades
9:00 a 9:30	Presentación de la sesión y conocimientos previos de los participantes.	Dinámica de lluvia de ideas. Síntesis del tema a tratar y distribución de los tiempos.
9:30 a 10:00	Preámbulo al tema del día. Sesión 2: Comunicación asertiva	Exposición de un estimulador relacionado al tema: - Casuísticas - Video - Noticias - Pregunta o situación problemática Meditación y diálogo sobre el tema.

		Se registran las acotaciones que nacen de los participantes.
10:00 a 11:00	Desarrollo del tema: marco teórico y principales implicancias para el trabajo en equipo.	Exposición del tema a través de imágenes, videos y recursos didácticos que proporcionen la comprensión y atención de los participantes.
11:00 a 11:15	**COFFE BREAK**	
11:15 a 12:00	Transferencia del tema al contexto de sus equipos de trabajo.	Acciones a realizar en dos grupos: uno 3 y el otro de 4 participantes. Reflexión conjunta sobre el tema en el entorno de sus equipos de trabajo. Detección de áreas de mejora y propuesta de acciones de cambio. Técnicas: juego de roles y resolución de casos.
12:00 a 12:30	Socialización y conclusiones	Puesta en común de lo trabajado por grupos – reflexión grupal.
12:30 a 13:00	Definición de acciones a realizar en el campo y cierre de la sesión.	Completan de manera individual una acción de mejora a implementar con su equipo de trabajo. Evaluación de lo aprendido de la sesión.

Sesión 3: Tolerancia a la presión

Hora	Contenido	Actividades
		Dinámica lluvia de ideas.

9:00 a 9:30	Presentación de la sesión y conocimientos previos de los participantes.	Síntesis del tema a tratar y distribución de los tiempos.
9:30 a 10:00	Preámbulo al tema del día. Sesión 3: Tolerancia a la presión	Exposición de un estimulador relacionado al tema: - Casuísticas - Video - Noticias - Pregunta o situación problemática Meditación y diálogo sobre el tema. Se registran las acotaciones que nacen de los participantes.
10:00 a 11:00	Desarrollo del tema: marco teórico y principales implicancias para el trabajo en equipo.	Exposición del tema a través de imágenes, videos y recursos didácticos que proporcionen la comprensión y atención de los participantes.
11:00 a 11:15	**COFFE BREAK**	
11:15 a 12:00	Transferencia del tema al contexto de sus equipos de trabajo.	Acciones a realizar en dos grupos: uno 3 y el otro de 4 participantes. Reflexión conjunta sobre el tema en el entorno de sus equipos de trabajo. Detección de áreas de mejora y propuesta de acciones de cambio. Técnicas: juego de roles y resolución de casos. Técnicas: juego de roles y resolución de casos.

12:00 a 12:30	Socialización y conclusiones	Puesta en común de lo trabajado por grupos – reflexión grupal.
12:30 a 13:00	Definición de acciones a realizar en el campo y cierre de la sesión.	Completan de manera individual una acción de mejora a implementar con su equipo de trabajo. Evaluación de lo aprendido en la sesión.

Sesión 4: Gestión de equipos de trabajo – Liderazgo y empowerment

Hora	Contenido	Actividades
9:00 a 9:30	Presentación de la sesión y conocimientos previos de los participantes.	Dinámica de lluvia de ideas. Síntesis del tema a tratar y distribución de los tiempos.
9:30 a 10:00	Preámbulo al tema del día. Sesión 4: Gestión de equipos de trabajo – Liderazgo y empowerment	Exposición de un estimulador relacionado al tema: - Casuísticas - Video - Noticias - Pregunta o situación problemática Meditación y diálogo sobre el tema. Se registran las acotaciones que nacen de los participantes.
10:00 a 11:00	Desarrollo del tema: marco teórico y principales implicancias para el trabajo en equipo.	Exposición del tema a través de imágenes, videos y recursos didácticos que proporcionen la comprensión y atención de los participantes.

11:00 a 11:15	**COFFE BREAK**	
11:15 a 12:00	Transferencia del tema al contexto de sus equipos de trabajo.	Acciones a realizar en dos grupos: uno 3 y el otro de 4 participantes. Reflexión conjunta sobre el tema en el entorno de sus equipos de trabajo. Detección de áreas de mejora y propuesta de acciones de cambio. Técnicas: juego de roles y resolución de casos.
12:00 a 12:30	Socialización y conclusiones	Puesta en común de lo trabajado por grupos – reflexión grupal.
12:30 a 13:00	Definición de acciones a realizar en el campo y cierre de la sesión.	Completan de manera individual una acción de mejora a implementar con su equipo de trabajo. Evaluación de lo aprendido en la sesión.