



Pontificia Universidad Católica de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Psicología
Subdirección de Investigación y Postgrado

Diseño de estrategias para el Desarrollo Vertical en el Liderazgo Organizacional Efectivo

STEFANIA HORTENSIA PADILLA RAMIREZ

Profesor guía: Juan Eduardo Cortes Beck

Actividad de Graduación presentada a la Escuela de Psicología de la Pontificia
Universidad Católica de Chile para optar al grado académico de Magíster en
Psicología Laboral-Organizacional

Junio, 2021
Santiago, Chile

Con afecto para mi madre, profesores y amistades que me apoyaron moral, emocional y/o materialmente en el desarrollo de este proyecto.

AGRADECIENTOS

Quiero comenzar agradeciendo a mi querida Pontificia Universidad Católica de Chile y Escuela de Psicología por la formación y preparación de excelencia en de estos años de estudio.

También quiero agradecer, con mucho respeto, a mi profesor guía, Don Juan Eduardo Cortés, por todo el tiempo, guía y apoyo brindado. Usted fue una de las principales personas en hacer posible este proyecto.

Agradecer a aquellas personas que me brindaron un espacio para apoyar a lo largo de las distintas etapas de este proyecto.

Profesor Alejandro Pérsico, muchas gracias por todo el apoyo en otra etapa más de mi vida, usted ha sido un mentor muy importante en mi desarrollo como profesional y como persona.

A mi tía Marcia quien me ha apoyado tanto moral como materialmente, sobre todo en los tiempos difíciles.

Finalmente, quiero agradecer a mi madre, la mujer más más importante en mi vida, quien siempre me ha apoyado incondicionalmente, y que, pese a las circunstancias, nunca ha perdido la fe en lo que puedo lograr. Gracias a usted soy una persona dedicada, valerosa y perseverante.

ÍNDICE

Abstract	5
Introducción	6
Marco Teórico	8
Liderazgo efectivo y desarrollo mental	8
Desarrollo vertical	9
Elevar el desarrollo vertical en el liderazgo efectivo	11
Objetivos	16
Preguntas directrices	16
Método	16
Sistematización de la literatura.....	17
Levantamiento de información y Detección de Necesidades (DNC).....	17
Diseño del proyecto para trabajar en el liderazgo vertical	18
Validación	18
Resultados	19
Análisis DNC	19
<i>Profesionales que actualmente están ocupando cargos de liderazgo</i>	20
<i>Académicos expertos</i>	22
<i>Profesionales en desarrollo de personas</i>	23
Diseño del proyecto.....	25
a. Presentación del taller	26
b. Cronograma del taller.....	29
c. Material por utilizar	33
Validación	37
a. Validación de aplicación piloto.....	37
b. Validación por profesionales en el desarrollo de líderes.....	39
Conclusiones	45
Referencias.....	47
Anexos	50
Anexo 1: Carta Gantt.....	50

Anexo 2: Pauta de entrevista DNC - Profesionales con cargos de jefatura.....	51
Anexo 3: Pauta de entrevista DNC – Académicos Expertos.....	52
Anexo 4: Pauta de entrevista DNC - Profesionales en Desarrollo de Personas	53
Anexo 5: Consentimientos Informados - Profesionales de validación.....	54
Anexo 6: Presentación Sesión 1	60
Anexo 7: Pauta de ejercicio Sesión 1	72
Anexo 8: Guía Ruta de aprendizaje - Registro Sesión 1	73
Anexo 9: Presentación Sesión 2	75
Anexo 10: Caso a trabajar durante el Taller	85
Anexo 11: Pautas de ejercicios Sesión 2	90
Anexo 12: Guía Ruta de aprendizaje - Registro Sesión 2	92
Anexo 13: Presentación Sesión 3	93
Anexo 14: Pauta de ejercicio Sesión 3	100
Anexo 15: Guía Ruta de aprendizaje - Registro Sesión 3	103
Anexo 16: Presentación Sesión 4	105
Anexo 17: Pauta de ejercicio Sesión 4	113
Anexo 18: Guía Ruta de aprendizaje - Registro Sesión 4	116
Anexo 19: Encuesta de satisfacción – participantes del Taller	118

Abstract

In a context of high change, complexity, and uncertainty leadership skills different from those that have prevailed so far are required. Are needed more complex ways to think and act, to influence and mobilize to the organization in the objectives direction, adapt to changes and achieve the results that you are looking for. This Graduation Activity explores the relationship between leadership and the needed to develop complex thinking abilities, to increase the affectivity of leaders to organizational level, about this topic deepens in a theoretical framework. In the methodological section is explained how this job is product of a bibliographic review of scientist's articles about organizational leadership topics, vertical development and related concepts, leader development and effective leadership. Also information was also collected from interviews to different experts in the Chilean context, about the people management area, capacitation, and academics in the area. Finally, it's proposed and a workshop with the objective of make aware about the relevance of mental development in leaders for an effective organizational leadership.

Key words: Leadership, vertical development, leadership development, mental development.

Resumen

En un contexto de alto cambio, complejidad e incertidumbre se requieren capacidades de liderazgo diferentes a las que han predominado hasta ahora. Se necesitan formas más complejas de pensar y actuar, para influir y movilizar a la organización en la dirección de sus objetivos, adaptarse a los cambios y lograr los resultados que busca. Esta Actividad de Graduación explora la relación entre el liderazgo y la necesidad de desarrollar capacidades de pensamiento complejo, para incrementar la efectividad de los líderes a nivel organizacional, sobre este tema se profundiza en el marco teórico. En el apartado metodológico se explica cómo este trabajo fue producto de una revisión bibliográfica de artículos científicos sobre temas de liderazgo organizacional, desarrollo vertical y conceptos relacionados, desarrollo de líderes y liderazgo efectivo. Además, se

levantó información desde entrevistas a distintos expertos, en el contexto chileno, sobre el área de gestión de personas, capacitación y académicos en el área. Finalmente, se propone un taller con el objetivo de concientizar sobre la relevancia del desarrollo mental en los líderes para un liderazgo organizacional efectivo.

Palabras claves: liderazgo, desarrollo vertical, desarrollo de liderazgo, desarrollo mental.

Introducción

El entorno actual en que se desenvuelven las organizaciones es caracterizado como altamente volátil, incierto, complejo y ambiguo, conocido por el acrónimo VUCA (por sus siglas en inglés). En este entorno el cambio ocurre rápidamente y a gran escala, el futuro no se puede predecir con precisión, los desafíos se complican por muchos factores, no hay causas o soluciones únicas, hay poca claridad sobre qué significan los eventos y qué efecto pueden tener (Heifetz y Laurie, 2001; Petrie, 2011; Jones et al., 2020; Savkun y Dybchinska, 2020). En ese sentido, los líderes deben ser capaces de identificar las luchas por los valores y el poder, reconocer patrones y observar muchas otras reacciones funcionales y disfuncionales que se dan frente a situaciones de cambio, es el líder quien secuencia y marca el ritmo entre las tareas que se deben realizar, sobre todo en situaciones complejas, con el fin de no desbordar ni desorientar al resto de los colaboradores (Heifetz y Laurie, 2001). El líder tiene que ser capaz de adaptarse a las situaciones complejas, no atrincherarse ante la dificultad, ser crítico en las decisiones y saber distinguir lo esencial de lo prescindible (Heifetz et al., 2009).

Hasta el momento, el foco del desarrollo del líder se ha centrado en aquello que el líder sabe, los aspectos técnicos de su trabajo, exploración de habilidades, capacidades y comportamientos, viéndose al líder como una persona individual, características que corresponden a lo que se denomina desarrollo horizontal (Petrie, 2011). El conjunto de habilidades requeridas ha cambiado con el tiempo, en base al contexto, y se necesita de líderes que puedan pensar con mayor complejidad (Petrie, 2011), que tengan una comprensión profunda de la situación, que logren mantenerse firmes e impedir el

desborde por las presiones externas, el líder debe tener la capacidad emocional suficiente para tolerar la incertidumbre, la frustración y las dificultades (Heifetz et al., 2009).

Al hablar de desarrollo se piensa en procesos individuales de percepción, conciencia y autorregulación. La complejidad en el pensar implica la interacción de estructuras mentales, el cómo se desarrollan comportamientos y soluciones a problemas con el tiempo, sufriendo modificaciones por la retroalimentación. Este ciclo de procesos regulatorios ocurre dentro de lo individual y lo social, en base a un contexto específico (Lord et al., 2011). En base a las consideraciones del entorno y sobre el desarrollo, el desafío actual ya no es incrementar los conocimientos técnicos de los líderes, sino que éstos sean capaces de tener una mayor comprensión de sí mismos y del mundo, que recurran e integren de forma dinámica y flexible los inputs según sea necesario en un contexto particular (Lord et al., 2011; Petrie, 2011; Petrie, 2015; Jones et al., 2020).

Al conjunto de estas características de pensamiento más complejo se les conoce como desarrollo vertical. El desarrollo vertical ha sido ampliamente abordado por la literatura en las últimas décadas, pero solo en cuanto a su descripción (niveles, características, factores asociados) y en el cómo evaluarlo. Hasta la fecha, se ha logrado muy poco respecto a estrategias que logren elevar el desarrollo vertical y de ahí nace la importancia del aporte que este proyecto pretende entregar.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es diseñar y validar un taller a nivel individual para concientizar sobre la relevancia del desarrollo vertical en los líderes para un liderazgo organizacional efectivo. Este objetivo se logra por medio de una sistematización de información obtenida a través de una revisión de la literatura sobre temas de liderazgo, desarrollo de liderazgo, desarrollo mental (y conceptos asociados como madurez mental, pensamiento complejo) y entrevistas semiestructuradas.

Los principales apartados de este trabajo son: [Marco Teórico](#), el cual explora el liderazgo efectivo y su relación con el desarrollo mental, posteriormente el desarrollo vertical y terminando con lo referente a elevar el desarrollo vertical en el liderazgo efectivo. Luego está el [Método](#), donde se especifican los pasos y actividades para desarrollar este trabajo, como la sistematización de la literatura, el levantamiento de

información y detección de necesidades (DNC). Le siguen los [Resultados](#), aquí se presenta los principales hallazgos obtenidos por medio de la DNC y su integración con la literatura revisada, el diseño del proyecto y los resultados de su respectiva validación. El apartado de las [Conclusiones](#) menciona aquellas más importantes que surgen posterior al trabajo realizado y finalmente en los [Anexos](#) está la compilación de documentos tales como la Carta Gantt que especifica las actividades realizadas, las pautas de entrevistas realizadas y material sobre el proyecto diseñado.

Marco Teórico

Liderazgo efectivo y desarrollo mental

Heifetz y Laurie en el 2001 mostraban su preocupación por desenvolverse en un entorno VUCA, dado que las organizaciones de todo tipo se ven obligadas a desarrollar nuevas estrategias y aprender nuevas formas de funcionamiento para sobrevivir. En gran medida esto se atribuye como responsabilidad de los líderes, quienes deben tener la capacidad de ser jugadores y observadores de este proceso, con el fin de tener una panorámica completa. Posteriormente,

Savkun y Dybchinska (2020) proponen que para enfrentarse a este entorno VUCA, un líder efectivo debe tener visión, logrando que el resto de las personas de la organización entiendan hacia dónde van y por qué. También debe ser comprensivo y tener una mente abierta, flexible, constructiva y crítica. Otra cualidad esperada es que tenga claridad, ver la esencia del momento, usar la experiencia y la intuición, tener un punto de vista global de los problemas considerando que está en un sistema dinámico, con interacciones y partes interdependientes. Por último, estos autores plantean que el líder debe ser ágil, tomando decisiones innovadoras con confianza, aprender de los errores y mejorando constantemente en su rol. Se puede visualizar la importancia de que las personas, en especial los líderes, tengan un desarrollo vertical elevado, o niveles de desarrollo mental superior desde la perspectiva de Robert Kegan, autor que propone que la autoreflexión, la adaptación, apertura al cambio y a la complejidad, mejoran la

posibilidad de éxito (Kegan y Lahey, 2009). En ese sentido, Kegan y Lahey (2009) plantea que cuando experimentamos que el mundo es complejo, experimentamos un desajuste entre la complejidad del mundo y la nuestra, es por lo que se hace necesario aumentar la propia complejidad.

Para comprender por qué algunos líderes son más efectivos que otros, primero se debe comprender la forma y etapa en la que piensan (Petrie, 2014), ya que son los niveles superiores de pensamiento los que dan una ventaja importante al líder para comprender distintas situaciones. Desde ahí, los líderes son capaces de adaptarse a aquellos eventos más complejos, aprendiendo de la experiencia, generando soluciones estratégicas y logrando efectividad en los distintos procesos (Petrie, 2011; Cabrera, 2012; Jones et al., 2020).

Desarrollo vertical

Se entiende que el desarrollo es unidireccional, los adultos pasan de un nivel al siguiente sin saltarse etapas y sin retroceder (Harris y Khunert, 2008). Esto continúa como en las etapas del desarrollo de Piaget, donde los niños al pasar de una etapa a otra superior podían pensar de maneras más complejas y sofisticadas, lo que significa que podían enfrentar problemas cada vez más difíciles (Petrie, 2011). Kegan fue uno de los primeros autores en hablar de esto en los años 80's cuando postulaba su teoría constructivista del desarrollo, donde explicaba la creación de sentido o significado a lo largo de la vida (Harris y Khunert, 2008), y no solo en las etapas anteriores a la adultez, como se pensaba convencionalmente, que en la etapa adulta culminaba su desarrollo. La investigación ha demostrado que los adultos continúan su desarrollo de una manera más estable y pausada, donde se generan sentidos y significados del mundo más complejos e inclusivos (Petrie, 2011). Kegan y otros investigadores plantearon que el desarrollo en adultos no se da de manera espontánea, como en los niños, sino que deben trabajar en ello (citado en Petrie, 2014). Es por lo que, independiente de que se progrese en etapas, el desarrollo en los adultos varía de persona en persona, independiente de su edad y trayectoria (Harris y Khunert, 2008).

Se distinguen dos tipos de desarrollo mental: estos son el desarrollo horizontal y el vertical. El desarrollo horizontal corresponde a la adquisición de nuevas habilidades, capacidades y comportamientos. Esto se conoce como aprendizaje técnico, que significa adición de más conocimiento, transferencia de información. El desarrollo horizontal sirve para resolver problemas conocidos, con técnicas conocidas para resolverlo. En contraste, el desarrollo vertical se refiere a las etapas a través de las cuales las personas progresan en cómo tienden a dar sentido a su mundo, son las formas de pensar más complejas y sofisticadas, sirve para abordar la solución de problemas nuevos y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno (Petrie, 2014; Petrie, 2015; Schwinn, 2017).

El desarrollo vertical se basa en la investigación de varios teóricos que han estudiado estas vías de desarrollo mental que seguimos a lo largo de nuestras vidas, para expandir nuestra comprensión de nosotros mismos y del mundo (Heifetz y Laurie, 2001; Harris y Khunert, 2008; Petrie, 2011; Schwinn, 2017). El desarrollo vertical alude al avance en la capacidad del pensar de una persona, el cómo piensa (Petrie, 2014). Es la madurez mental y emocional y son las formas más complejas y sofisticadas de percibir y reaccionar al mundo (Petrie, 2015), en otras palabras, es la transformación y maduración mental del adulto donde se avanza de manera consciente en la capacidad de pensar, ser y actuar (Schwinn, 2017).

En sus estudios, Petrie (2015) llegó a la conclusión de que existen tres condiciones básicas que se tienen que dar en este tipo de desarrollo. La primera es enfrentarse a una situación compleja que desafía la forma habitual de pensar, en este proceso la persona se da cuenta que su forma no es adecuada o suficiente, y en consecuencia abre su mente a nuevas y mejores formas para enfrentarse a la situación, esta condición se conoce como *el punto de inflexión*. Luego, la persona se enfrenta a otros tipos de pensamientos que son diferentes al suyo y tiene la posibilidad de ser receptivo con el beneficio de tener distintas perspectivas de contemplar el mundo, condición que se llama *perspectivas opuestas*. Finalmente, la persona vive un proceso donde interioriza la experiencia anterior y extrae su sentido, teniendo una visión más amplia y avanzada, que se conoce como *la gran racionalidad*.

Dado los planteamientos anteriores, y para poder entender mejor el desarrollo vertical, es necesario volver a la teoría de Kegan. Este autor plantea tres etapas de desarrollo mental en el adulto, a la más inferior la denomina *the socialised mind* o mente socializada, plantea que la persona que está en este nivel se ve fuertemente influenciada por quienes la rodean, tiene una visión a corto plazo, no hay matices en su manera de pensar y necesita certeza para poder actuar. A la siguiente etapa la denomina *the self authoring mind* o mente autónoma/auto creadora, donde las personas han desarrollado su propia ideología para guiarse, el self se alinea con las propias creencias y valores, logran tener una visión a mediano plazo, ven algunos patrones y conexiones y son capaces de tomar su propia postura. Finalmente, a la etapa superior la llama *self transforming mind* o mente autotransformadora, donde las personas tienen su propia ideología, pero son capaces de desprenderse de ella y verla como limitada, siendo receptivas, pero no influenciadas por quienes las rodean, esto quiere decir que, logran sintetizar los estímulos externos, pero en un pensamiento propio. Su visión es a largo plazo, entienden que existen matices y puntos intermedios en su pensar, visualiza conexiones y patrones y aceptan la incertidumbre pudiendo lidiar con ésta (Kegan y Lahey, 2009; O'Connell, 2014; Petrie, 2015; Schwinn, 2017).

Elevar el desarrollo vertical en el liderazgo efectivo

Si bien existen programas que tienen por intención desarrollar el liderazgo, la evidencia destaca que su efectividad no es la esperada. Petrie (2014) menciona cuatro principales problemas que se repiten en estos programas: Primero, el enfoque es incorrecto, dedican mucho tiempo a entregar información, que frecuentemente el líder ya maneja, y no en el desarrollo mental mismo del líder. Un segundo problema es la falta de conectividad. Esto es, lo que aborda el programa no está relacionado directamente con lo que el líder hace, esto hace que se desconecte de su tarea real, y al momento de volver a la rutina del trabajo, no logra conectar lo aprendido a la práctica. Un tercer problema, que se ha dado desde siempre, es que se considera al líder en forma aislada, los programas no involucran a las otras partes que colaboran con el líder, esto hace que

se pierda apoyo, asesoramiento y desligamiento de las responsabilidades de los colaboradores, quienes incluso podrían generar resistencia en los cambios que el líder intenta llevar a la práctica. Finalmente, sucede que los programas son demasiado cortos, están diseñados como eventos únicos y no logran captar la idea de que el desarrollo es un proceso que lleva tiempo, el impulso que pueden generar sólo es a corto plazo, sin realizar un seguimiento para concretizar los posibles nuevos pensamientos y comportamientos que puedan llevar a una etapa superior.

En un estudio realizado por Schwinn (2017), cita que Deloitte en una encuesta realizada en el 2016, obtiene como dato que más de la mitad de los encuestados consideran que los programas de formación para el desarrollo de líderes tienen poco o nulo aporte y/o valor en su propio liderazgo. Esto ya lo mencionaba Petrie en el 2014, cuando planteaba que al líder no hay que obligarlo en su desarrollo, sino que ayudarlo en crear las condiciones adecuadas para que éste pueda aprender y mejorar: el desarrollo no se impone. Hay investigaciones donde se plantea que los programas de desarrollo vertical en el liderazgo deben centrar la atención en que los líderes tienen que aprender de la experiencia, éstas enseñan distintas lecciones que nos permiten tener una forma cada vez más compleja de pensar y actuar. El aprendizaje que se da con la experiencia es dinámico en el tiempo, el líder debe llevar este aprendizaje a la práctica y hacer que el resto de los colaboradores también sean capaces de hacerlo (McCall, 2010). Es importante comprender esto, ya que el desarrollo del líder es una experiencia individual que se ve influenciada por factores como la interconexión de los sistemas y las comunidades empresariales, nuevas tecnologías que alteran las viejas prácticas laborales, los diferentes valores y expectativas de las nuevas generaciones que ingresan al lugar de trabajo (Petrie, 2011).

El desarrollo vertical depende, en parte, de cómo las organizaciones entienden y ven el liderazgo, en este aspecto las organizaciones deben pensar de manera diferente sobre qué se percibe del liderazgo, para entender cómo pueden ayudar a sus líderes a desarrollarse (Jones et al., 2020). Hallazgos de estudios más recientes ponen en evidencia que la mayoría de los líderes no están preparados para enfrentar un entorno

VUCA y/o situaciones problemáticas concretas (Petrie, 2011; Jones et al., 2020). La autorreflexión de un solo líder no es suficiente, el desarrollo vertical debe implementarse dentro de la organización para realizar cambios significativos y ya no ver al líder de forma aislada, hay que entregar las herramientas necesarias al líder para que sea capaz de gestionar la atención, confianza y significación de las tareas en el equipo y la autogestión de habilidades (Jones et al., 2020; Savkun y Dybchinska, 2020). Para favorecer el desarrollo vertical, las organizaciones deben fomentar una cultura con apertura al cambio, innovación, mejora permanente y mayor comprensión de la toma de riesgos (Jones et al., 2020; Savkun y Dybchinska, 2020).

Como se mencionó anteriormente, la evidencia ha demostrado que existen múltiples métodos de evaluación, pero que falta exploración en cuanto a los programas para desarrollar los niveles de desarrollo vertical en el liderazgo. Respecto a esto, la literatura dice que los programas de desarrollo vertical son un espectro que no ha sido abordado. Se puede ver que, desde los años 80's, cuando Kegan realizaba sus primeros planteamientos de desarrollo mental en el liderazgo, por medio de la teoría del desarrollo constructivista, planteaba que surgía el problema por ser un tema que estaba en sus inicios y que era fundamental para el éxito de las organizaciones el identificar aquellas personas que podrían ser más efectivas con el fin de seleccionarlos, promoverlos y prepararlos para puestos de liderazgo (Harris y Khunert, 2008). Eingel (citado en Harris y Khunert, 2008) a finales de los 90's, ya intentaba abordar esta misma problemática planteando una visión constructivista del saber, donde el cómo (desarrollo vertical) y el qué (desarrollo horizontal) de lo que se sabe son igualmente importantes, siendo fundamental el conocer cómo los líderes construyen significados para tener algunas bases de por qué algunos líderes son más efectivos que otros.

Esta problemática no se hace presente solo a finales del siglo pasado, sino que es algo que aparece incluso en la literatura reciente. Petrie (2014) dice que los programas de desarrollo de líderes no logran ser efectivos porque pierden mucho tiempo transmitiendo información al líder y no en la transformación de la mentalidad de éste. Incluso en las últimas publicaciones sobre este tema, se destaca que los programas que

se suponen que son para el desarrollo de los líderes, generalmente no los preparan para tomar decisiones en situaciones complejas y/o cambiantes (Jones et al., 2020) y que solo contemplan a los líderes como personas en formación aislada (sin contexto ni relaciones), en un evento aislado (Jones et al., 2020; Savkun y Dybchinska, 2020).

a. Consideraciones para un programa de desarrollo liderazgo vertical

Ya se ha elaborado que el desarrollo vertical, es el progreso de una persona, con el objetivo de aprender a pensar de una manera más compleja, sistémica y estratégica. Un programa en la línea de desarrollo vertical tiene por naturaleza buscar transformar al líder, lo cual implica el trabajo a largo plazo, considerando al menos unos 18 meses con estrategias y pautas que guían el desarrollo (Petrie, 2011; Petrie, 2015). Como ya se ha mencionado, los programas para el desarrollo vertical de los líderes son muy escasos y no existen directrices únicas y comprobadas.

Antes que todo, es importante considerar que el desarrollo del líder es una experiencia individual influenciada por una serie de factores personales, sociales y ambientales (McDermott, 2011), lo que quiere decir que no existe una única manera, no hay un método único para desarrollar verticalmente a un líder, pero sí se pueden hacer aproximaciones y sugerencias generales. A continuación, se hará una compilación de sugerencias y lineamientos, rescatados desde las distintas revisiones bibliográficas:

McDermott (2011) plantea que la experiencia de vida contribuye al desarrollo del comportamiento de liderazgo. Esto conlleva a que las intervenciones en los individuos, las experiencias clave de aprendizaje, las experiencias transformadoras y los eventos fortuitos se describen como incidentes críticos. Esto puede ser muy relevante, para diseñar un programa de desarrollo vertical, habría que tener en consideración incidentes críticos que permitan el generalizar y no aludir sólo a una persona en específico.

Autores como McDermontt (2011), Jones et al. (2020) y Savkun y Dybchinska (2020) plantean que, para tener una efectividad en los programas de desarrollo vertical, se deben generar métodos para que las personas desarrollen sus propias estrategias y competencias personales. Esto va muy de la mano con lo que plantea Petrie (2010), respecto a que los programas deben potenciar las características personales. Lo anteriormente mencionado se puede trabajar por medio del autoconocimiento y autoanálisis, por lo que hay que desarrollar métodos en esta línea.

La importancia de la inteligencia emocional se reconoce comúnmente como requerida para que los líderes logren resultados positivos en sus equipos (Harris y Khunert, 2008; Sandri, 2012; Jones et al., 2020; Savkun y Dybchinska, 2020). Se puede pensar en estrategias y métodos que abordan directamente la inteligencia emocional, además de contemplar actividades, en las que los participantes, se vean en la obligación de trabajar sobre esta competencia.

Necesariamente, para que un existe un desarrollo de liderazgo vertical, se debe trabajar con grupos de líderes o con el grupo de un líder y no con la persona de manera individual, múltiples autores consensuan que el liderazgo no se da de manera espontánea sobre una persona sola (Harris y Khunert, 2008; Petrie, 2011; Petrie, 2014; Jones et al., 2020; Savkun y Dybchinska, 2020). Esto proyecta inmediatamente realizar programas para trabajar con grupos de personas.

Un programa sobre el desarrollo vertical sólo es efectivo cuando se considera el desarrollo mental y sus características. Para esto hay que pensar sobre las implicancias del desarrollo cognitivo en las organizaciones, la evidencia es bastante contundente en sostener que, las personas con desarrollos cognitivos más elevados se pueden desenvolver, con menos dificultades, en los entornos complejos, así como también tienen mejores efectos en sus equipos de trabajos, haciéndolos más productivos y eficaces (Petrie, 2011; Jones et al., 2020; Savkun y Dybchinska, 2020). Para posicionarse en una teoría del desarrollo mental en los

adultos, se sugiere revisar la teoría de Kegan, se ha elaborado en las secciones anteriores.

Objetivos

El objetivo general de este proyecto es diseñar y validar un taller, aplicable a un grupo de personas, para concientizar sobre la relevancia del desarrollo vertical en los líderes para un liderazgo organizacional efectivo.

Para poder cumplir con el objetivo propuesto, se ha diseñado una serie de objetivos específicos, los cuales son:

- Sistematizar la información recopilada respecto al liderazgo organizacional en el contexto chileno y estructurarla para la realización del taller.
- Diseñar el material necesario (cronograma, pautas de trabajo y actividades) que nutran el taller.
- Validar el material del taller diseñado desde profesionales expertos y/o relacionados con el tema del liderazgo.

Preguntas directrices

Las preguntas que guían esta investigación y proyecto son las siguientes:

- ¿Cómo se relaciona el desarrollo vertical con el liderazgo efectivo?
- ¿Cómo se trabaja el desarrollo vertical a nivel organizacional?
- ¿Qué actividades y experiencias de aprendizaje debe contener un programa de desarrollo vertical para trabajar con grupos de personas?

Método

En este apartado se especifican los pasos a seguir durante la realización del proyecto, contemplando principalmente la búsqueda de información por medio de la bibliografía disponible, la detección de necesidades que guía la realización del programa

diseñado y la validación de este último. El tiempo que se dedicó a cada actividad se puede revisar con mayor detalle en el [Anexo 1](#).

Sistematización de la literatura

La primera parte de este trabajo consta de una sistematización de la literatura sobre los siguientes 3 temas: 1) el desarrollo vertical y su relación e importancia para el liderazgo efectivo, 2) las estrategias y actividades para el desarrollo vertical del liderazgo a nivel organizacional y 3) las actividades y experiencias de aprendizaje para el desarrollo vertical del liderazgo para trabajar con grupos de personas.

La escasez de la literatura sobre programas que potencien el liderazgo vertical es el principal indicador para diseñar el programa pensado.

Levantamiento de información y Detección de Necesidades (DNC)

La segunda parte de este trabajo consta de la detección de necesidades, donde se realizan entrevistas semiestructuradas a profesionales cercanos al tema del liderazgo, con el propósito obtener información que guíe en la identificación y diseño de las estrategias, procesos y actividades de aprendizaje que puedan adaptarse e implementarse en un programa para desarrollo vertical de líderes. Esto último es muy importante considerarlo ya que los profesionales entrevistados no son expertos en el desarrollo del liderazgo vertical (los expertos en esta área son muy escasos).

Se ha entrevistado a 14 profesionales, contemplando a: 1 académico en desarrollo cognitivo, 2 académicos en aprendizaje en adultos, 1 académico en desarrollo de liderazgo, 2 consultores, 1 coach ejecutivo, 3 responsables de la gestión de programas de desarrollo del liderazgo en organizaciones y 4 personas con cargos de jefatura con al menos 5 años de experiencia.

Con el fin de realizar una investigación cualitativa sobre los temas ya mencionados en la sección de sistematización de la literatura, las entrevistas se aplicaron de manera individual, virtual (utilizando plataformas como Zoom, Microsoft Teams, Meet o de forma telefónica, según preferencia del entrevistado) y con una pauta

semiestructurada, con una duración de alrededor de una hora por persona a lo largo de los meses de enero a finales de abril (ver [Anexo 1](#) para más detalles). Luego se ha evaluado, agrupado e interpretado la información obtenida para sistematizarla en conjunto con la información recopilada desde la literatura y dar lineamientos al programa propuesto para el desarrollo del liderazgo.

Diseño del proyecto para trabajar en el liderazgo vertical

La tercera parte consiste en el diseño de un taller introductorio para el desarrollo vertical de liderazgo, aplicable a nivel grupal. Este programa pretende ser un aporte a la escasez de programas efectivos en el desarrollo vertical, es una instancia introductoria a un programa más prolongado, con el fin de concientizar a los participantes. Para favorecer la interiorización del aprendizaje obtenido a lo largo del programa y aumentar su efectividad, se proponen actividades a desarrollar entre las sesiones y finalizado el taller, sobre esto se profundizará en el apartado de [materiales por utilizar](#).

Validación

Finalmente, y una vez diseñado el taller, se procede a la validación de este en dos instancias distintas. Primero se aplica una prueba piloto a 2 profesionales que actualmente están ocupando cargos de liderazgo. Lo importante a destacar sobre estos profesionales, es que no están relacionados al área de RRHH ni Psicología Laboral Organizacional. Uno de estos profesionales trabaja en el sector de minería y el otro en el área informática en dos empresas chilenas distintas. El taller fue aplicado de manera remota durante la segunda semana de abril a la segunda semana de mayo del presente año (revisar [Anexo 1](#)), teniendo cada sesión los viernes entre las 16:00 hrs. a 18:00 hrs., con el fin de evaluar la efectividad del diseño principal del programa y realizar los ajustes pertinentes en base al desarrollo de este.

Posteriormente, la segunda instancia de validación es realizada por 6 profesionales relacionados al desarrollo de líderes, psicología laboral, capacitación, desarrollo de personas y/o desarrollo organizacional (ver [Anexos 5](#) para acceder a los

consentimientos de validación). Es necesario destacar que, si bien estos profesionales están relacionados con el desarrollo de líderes, no son expertos en el desarrollo vertical (los profesionales en esta área son muy escasos) y el aporte que realizan en este proyecto está alineado con el poder retroalimentar y revisar el taller en su conjunto, esto a través de sus conocimientos en instancias de desarrollo de personas (ya sea a individual, grupal u organizacional). El fin de esta instancia es para obtener una evaluación desde profesionales con experiencia en desarrollo de líderes y otorgar calidad y rigurosidad al programa diseñado.

El material por revisar corresponde a los objetivos (general y de aprendizaje), contenidos, materiales, actividades. Para ambas instancias de validación se aplican los tres mismos criterios, los cuales son:

- Claridad del taller, la pregunta para responder este indicador es: ¿se entienden los objetivos, contenidos, materiales y actividades propuestas?
- Legibilidad y adaptación del taller, la pregunta para responder este indicador es: ¿los objetivos, contenidos, materiales y actividades son legibles y adaptados para el público objetivo?
- Aplicabilidad del taller, la pregunta para responder este indicador es: ¿el material es aplicable? (presencial y/o online)

Resultados

En esta sección se hace una presentación de los resultados obtenidos por medio de la DNC y su integración con la literatura revisada, el Taller diseñado como producto de la revisión y los resultados de la validación realizada sobre el Taller.

Análisis DNC

Para facilitar el análisis de las entrevistas, se ha procedido a agrupar a los entrevistados en: profesionales que actualmente están ocupando cargos de liderazgo (4); académicos expertos (4), conformado por aquellos con conocimiento en desarrollo cognitivo, liderazgo y aprendizaje en adultos; y profesionales en desarrollo de liderazgo

(6), es decir los consultores, coachees ejecutivos y profesionales responsables de programas del liderazgo en organizaciones. Para mantener el anonimato de los entrevistados, para aludir a algunas entrevistas se hará referencia a “E1”, “E2” por grupo de entrevistados.

Profesionales que actualmente están ocupando cargos de liderazgo: estas entrevistas fueron realizadas para conocer la situación actual en el contexto chileno sobre las instancias para el desarrollo del liderazgo. Desde las experiencias y conocimientos de distintos profesionales que actualmente ocupan cargos de liderazgo y que han tenido al menos 5 años de experiencia laboral en cargos de jefatura. Las preguntas se relacionan con las percepciones sobre el liderazgo y los programas para desarrollar líderes. En el [Anexo 2](#) puede ver la pauta de entrevista.

Por medio de las entrevistas se obtiene que el desarrollo sobre liderazgo, en Chile, es una necesidad que aún está en vías de desarrollo. Si bien se comenta que hay variados programas de desarrollo de líderes, se tiene en desconocimiento la existencia de programas que trabajen el desarrollo mental de los líderes (E1; E3). Desde estas entrevistas sí extrae que, al existir poca oferta en los programas de liderazgo que trabajan sobre el desarrollo mental o madurez, existe una gran posibilidad de poder innovación en esta área (E2). Es posible diseñar distintos tipos de programas que posibiliten el aprendizaje y el desarrollo de los líderes a nivel de desarrollo vertical, generando un valor agregado en sí mismo, ya que es un aporte en la escasez de programas de este tipo.

A través de las entrevistas se logra desprender que existe una necesidad implícita para desarrollar a los líderes, existe una noción y disconformidad considerable respecto a las prácticas de los líderes, a los cuales llaman, más bien, jefes. Sobre lo anterior, uno de los entrevistados alude que “actualmente cualquiera podría ser jefe o supervisor, incluso ocupar cargos de gerencia, pero son muy pocos los que tienen las competencias que se necesitan para ser un líder. Muchos se aprovechan de su cargo para mandar autoritariamente, llegando a tener actitudes despreciativas, lamentablemente la situación

llega a un punto en el que no se dan cuenta de estas actitudes y las normalizan, el problema no está sólo en aquellos malos líderes, sino que también sus equipos podrían ser responsables del mal liderazgo. Falta preparación a nivel general” (E3). Sobre esto último, hay nociones respecto a que el liderazgo no es solo de una persona o que se dé espontáneamente en la persona, se logra pensar en que el entorno próximo al líder también es responsable para desarrollar a este mismo.

Existe un consenso entre los entrevistados, en que las instancias de desarrollo de liderazgo, que incluye trabajar sobre los aspectos cognitivos, son muy escasos. Además, se logra desprender que hay una percepción generalizada en la que se requiere que se desarrolle a los líderes, tal como se puede apreciar en el siguiente comentario: “difícilmente se puede desarrollar o trabajar en algo de lo que no se es consciente. Esto es una de las principales razones por las cuáles podrían existir tantas malas prácticas en el liderazgo y que incluso pueden llegar a dificultar a los equipos de trabajo, es necesario preparar tanto a los que actualmente son líderes, como también preparar a las futuras generaciones” (E1).

Una de las frases que llama bastante la atención es: “considerando las complejidades del entorno, en varias ocasiones se dificulta ser un buen líder porque nadie enseña sobre cómo se tiene que actuar o que se tiene que hacer en determinadas situaciones” (E1). Tal como algunos autores ya lo han transmitido, nadie te prepara para poder enfrentar las altas demandas del entorno, el mercado se mueve muy rápido y por lo general de alguna u otra manera los líderes se tienen que adaptar a él, pero nadie ayuda en ese proceso (Harris y Khunert, 2008; Dalakoura, 2010; Jones et al., 2020).

Un aspecto que queda bastante claro a través de las entrevistas, es que existen muy pocas instancia para desarrollar adecuadamente a los líderes, y que por lo general el deseo y la necesidad de desarrollo sí existe, tal como comenta el siguiente entrevistado: “si existieran programas que trabajen sobre esto, el autoanálisis, las competencias y características personales o el propio potencial para ser un líder efectivo, sería muy beneficioso tanto para las personas como para las organizaciones” (E4), existe la noción o al menos la idea de que el desarrollo de los líderes no beneficia solamente a la persona

sino que también a la organización, local puede ser un plus muy importante al momento de promover estos nuevos tipos de programas.

Académicos expertos: estas entrevistas se realizaron con el fin de comprender, desde la experiencia de estos profesionales, los métodos para generar instancias de aprendizaje en adultos, por medio de sus conocimientos en instancias de desarrollo y la concretización de aprendizajes. Es necesario destacar que no son expertos en desarrollo vertical y que sus aportes son concretamente sobre su experiencia y sus conocimientos en el desarrollo adulto y desarrollo de líderes. Para ver la pauta de entrevista revise el [Anexo 3](#).

Desde el análisis de las entrevistas se obtienen consideraciones en tres ejes: sobre el participante, sobre el factor tiempo y sobre el relator. Para que se generen instancias de aprendizaje en los adultos, principalmente se debe poner atención en el involucramiento por parte de éstos en la actividad. La actividad debe ser lo suficientemente atractiva para que la persona se involucre, sino no lo es, es probable que la persona no participe o incluso desista del proceso (E1; E4). Un comentario muy significativo en este apartado es sobre el cómo generar involucramiento por parte de los participantes: “para que se genere involucramiento, se pueden realizar actividades que aludan al proceso identitario del participante, esto agrega valor y asegura que la persona se sienta identificada posibilitando su participación” (E3). Los procesos identitarios, En este sentido, aluden a aquellas actividades o instancias en las que el participante se siente identificado ya que sientan que una parte de lo que están viendo, asimilando o trabajando, es parte de sí y al ser parte de sí mismo tiene una motivación intrínseca por participar del proceso (McDermontt, 2011; Schwinn, 2017; Braks, 2020).

Los expertos en aprendizaje adulto comentan que para concretizar los aprendizajes que se quieren transmitir sobre un contenido es necesario que se ejercite sobre este y que a su vez exista un tiempo para poder procesarlo, luego de esto puede ser recomendable pasar a un segundo contenido (E2; E3). Lo que plantean estos entrevistados coincide con lo que plantean algunos investigadores, estos mencionan que, para concretizar los aprendizajes, además de dar un tiempo para procesar la información

puede ser muy útil el generar instrumentos en los que puedan aplicar esta información (Cohen, Gammel, & Rutstein-Riley, 2016). Para la instancia de desarrollo en la que se piensa, crear pautas de trabajo grupal e individual pueden facilitar el proceso de aprendizaje en el público objetivo. Una síntesis de lo anterior es el siguiente comentario: “el tiempo es indispensable para las instancias de reflexión y autoanálisis. Si no existen estos dos aspectos en una instancia de aprendizaje, difícilmente se puede producir un desarrollo en el pensamiento y comportamiento de los participantes” (E1).

El relator, en cualquier instancia de interacción con otros, debe estar siempre atento al cómo transmite el contenido. El cómo se dicen las cosas afecta en el proceso de involucramiento del otro (Braks, 2020), también se destaca que se debe ser asertivo y reconocer los intereses personales de los integrantes del grupo para generar una atmósfera de cercanía en la que los participantes se sientan con la confianza de poder aportar (Jones, 2015; Cohen et al., 2016). El relator debe ser capaz, independiente de la duración de la instancia, de crear un espacio protegido “para favorecer la confianza de sus participantes y que se predispongan a poder abrirse a los contenidos y sobre todo en las actividades en las que se involucre trabajar con desconocidos” (E4).

Adicionalmente se puede decir que el tipo de actividades también es clave, “no se puede ocupar cualquier tipo de actividad para cualquier instancia de aprendizaje” (E2), sobre todo en las instancias en las que se quiere desarrollar a las personas, hay que ser selectivo y evaluar pensar cuál es el objetivo de la actividad, qué es lo que se quiere reforzar, cuáles serían los posibles productos una vez realizada la actividad, así como también estar atentos a direccionarla y no se escape de los parámetros que se han establecido (Jones, 2015).

Profesionales en desarrollo de personas: el objetivo de estas entrevistas es profundizar en los programadas de desarrollo de personas, tanto en sus diseños e instancias para favorecer el aprendizaje. Para profundizar en las preguntas realizadas ver el [Anexo 4](#).

Es importante destacar que los programas de desarrollo son una instancia de realización, un proceso de introspección en el que se intenta descubrir la propia

identidad, para explorar los talentos propios, mejorar, hacer cambios en el propio estilo de vida, y todo aquello que sea necesario para estar en armonía (Braks, 2020). Por otra parte, la capacitación es el conjunto de actividades organizadas y destinadas a que las personas se desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño (McGurk, 2009).

Los entrevistados coinciden en que las instancias de capacitación y desarrollo les permiten a los colaboradores de una organización o simplemente a una persona independiente, poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuras actividades, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno, lo cual también es planteado por varios autores (McGurk, 2009; Cabrera, 2012; Jones et al., 2020).

Para realizar una instancia en que las personas desarrollen su liderazgo se debe definir claramente las metas, las actividades, objetivos y propuestas (Braks, 2020). También se debe trabajar en que, entre los grupos de trabajo, promuevan la participación y el uso de habilidades personales, para que las interacciones, reflexiones y la participación en general cada vez sea más productiva y natural (Jones, 2015). Sobre las mismas recomendaciones de metodológicas, se plantea que “la duración de cada sesión no debería ser tan extensa, ya que el agotamiento que se produce en los participantes podría disminuir su introspección y rendimiento considerablemente” (E4), “los recesos, de unos breves minutos, ayudan considerablemente a que los participantes puedan recargar energías y vuelvan más motivados en seguir trabajando” (E6).

Con las instancias de desarrollo, el líder aprende a gestionar aquello que tiene a su alcance para lograr los objetivos trazados (E1; E3; E4). Por su parte, el relator debe saber identificar las cualidades y características de cada participante, para trabajar efectivamente sobre ellas, una instancia en la que se promueva el desarrollo no se deben imponer conductas o formas únicas de ser (Braks, 2020).

Finalmente, en cualquier programa para el desarrollo de personas, es súper importante recoger, ocasionalmente, los comentarios, dudas y conclusiones de los participantes, además de ayudarlos a involucrarse en el proceso, aumenta sus niveles de satisfacción con la instancia (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu, 2014). “Hay

que aprovechar los aprendizajes que nos deja el teletrabajo: se deben integrar métodos de e-learning para crear instancias más innovadoras, atractivas y generando una instancia híbrida entre el método común de la ‘sala’ y otras herramientas novedosas. Además, el uso de estas herramientas puede ayudar a que los participantes las conozcan y se atrevan a utilizarlas incluso en el trabajo” (E5).

Diseño del proyecto

Posterior análisis de la bibliografía disponible y de las entrevistas realizadas, se diseña el programa pensado desde un comienzo. Este programa se ha realizado, principalmente, en base a las sugerencias que otorga la bibliografía, dado que los aportes de las personas entrevistadas están alineados a la estructura u utilidad de un programa de desarrollo o capacitación, más que estrategias concretas sobre el desarrollo vertical de líderes. Lo anterior es principalmente por la escasez de profesionales u expertos en el área de desarrollo vertical. Por otra parte, también es necesario destacar que la bibliografía disponible con lineamientos para el desarrollo de este tipo de programas también es escasa.

De las entrevistas realizadas se consideran las recomendaciones y acotaciones para realizar un taller práctico, tal como se ha mencionado. El taller tiene por nombre “Desarrollando a los Líderes para aumentar su efectividad organizacional”, se presenta y describe a continuación, siguiendo el objetivo de concientizar sobre la relevancia del desarrollo vertical en los líderes para un liderazgo organizacional efectivo.

La necesidad de crear un taller sobre la concientización del desarrollo vertical de líderes nace, por una parte y como ya se ha mencionado en el marco teórico, por la escasez de programas relacionados (Jones et al., 2020; Petrie 2011; Petrie 2014; Savkun y Dybchinska, 2020); y, por otra parte, desde el reconocimiento mismo que hacen los entrevistados sobre la falta de este tipo de programas y los grandes aportes que podrían traer tanto como para las personas como para las organizaciones.

En esta instancia, se piensa sobre la concientización, a modo de generar una instancia introductoria y de sensibilización sobre la temática del desarrollo vertical para

un liderazgo efectivo. El liderazgo vertical no es algo que se pueda desarrollar en el corto a mediano plazo, más bien es un proceso que se desarrolla a largo plazo (Petrie, 2011, Braks, 2020) y que aborda tareas y desafíos fuera del contexto en el cual se estructura este taller. Incluso se puede considerar como la instancia inicial a la participación de un programa adaptado para el desarrollo del liderazgo vertical.

Es importante destacar que, para fines de favorecer los aprendizajes y entendimiento de los participantes de este programa, se ha adaptado el lenguaje técnico a un lenguaje de uso más común. Algunos ejemplos de esto es que se utilizará el concepto de desarrollo o madurez mental para aludir al concepto de desarrollo vertical.

La descripción del programa se desglosará en 3 apartados: el primero corresponde a la presentación general del taller a realizar; el segundo apartado corresponde al cronograma del taller y finalmente se menciona el material final que se utiliza para éste, con sus respectivos anexos a revisar.

a. Presentación del taller

Nombre del taller: Desarrollando a los Líderes para aumentar su efectividad organizacional

Resumen Ejecutivo

El actual entorno en el que nos desenvolvemos es caracterizado como altamente volátil, incierto, complejo y ambiguo (conocido como *entorno VUCA*). En este entorno el cambio ocurre rápidamente y a gran escala, el futuro no se puede predecir con precisión. Los desafíos se complican por muchos factores, hay pocas causas o soluciones únicas, hay poca claridad sobre qué significan los eventos y qué efecto pueden tener.

Sobre lo anterior, los líderes deben ser capaces de identificar las luchas por los valores y el poder, reconocer patrones y observar muchas otras reacciones funcionales y disfuncionales que se dan frente a situaciones de cambio. Es el líder quien marca el ritmo entre las tareas que se deben realizar, sobre todo en las

situaciones complejas, con el fin de guiar, orientar y potenciar al resto de los colaboradores.

El conjunto de habilidades requeridas para el liderazgo ha cambiado con el tiempo. En base al contexto, se necesita de líderes que puedan pensar con mayor complejidad, que tengan una comprensión profunda de la situación, que logren mantenerse firmes e impedir el colapso por las presiones externas. El líder debe tener la capacidad emocional suficiente para tolerar la incertidumbre, la frustración y las dificultades, tiene que ser capaz de adaptarse a las situaciones complejas y saber distinguir entre lo esencial de lo prescindible.

Objetivo

Es por lo anterior, que el presente taller, tiene por objetivo concientizar sobre la relevancia del razonamiento complejo de los líderes para un liderazgo organizacional efectivo.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el taller, se espera que los participantes hayan practicado y adquirido los siguientes aprendizajes:

- Analizar el desarrollo mental en líderes y la importancia de este.
- Conocer la relación entre el desarrollo mental y el liderazgo efectivo.
- Identificar las competencias claves para el liderazgo efectivo que están relacionadas a nivel cognitivo.
- Comprender que el liderazgo se puede desarrollar.

Duración: 8 horas sincrónicas, contemplando 2 horas por semana durante 4 semanas.

¿A quiénes está enfocado el programa?

Este taller está abierto a personas que ocupan o tienen la intención de asumir cargos de liderazgo en cualquier tipo de organización y que quieran desarrollar la efectividad de su liderazgo.

Metodología

La metodología del taller es teórico-práctica. Los contenidos se presentarán de forma expositiva, se usarán actividades grupales, ejercicios prácticos como discusión/reflexión de situaciones organizacionales y trabajo en objetivos personales, por medio del autoanálisis y establecimiento de un plan de trabajo.

Contenidos:

- Introducción al liderazgo organizacional efectivo.
- Desarrollo mental en adultos, ¿cómo aprendemos?
- Desarrollando el liderazgo desde la madurez mental.
- Necesidad de desarrollo constante y permanente.

Bibliografía sugerida

Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. (2^a. ed.). Barcelona: Zeta.

Jones, H., Chesley, J. & Egan, T. (2020). Helping Leaders Grow Up: Vertical Leadership Development in Practice. *The Journal of Values-Based Leadership*, 13(8).

Kotter, J. P. (1997). *El líder del cambio*. (1^a. ed.). México: Mc Graw Hill.

Schwinn, D. (2017). The Future of Leadership Development: It's Vertical!. *Lansing Community College*.

b. Cronograma del taller

Sesión 1

Tema

Introducción al liderazgo organizacional efectivo

Objetivos de aprendizaje

Definir el liderazgo

Entender las implicancias organizacionales del liderazgo

Reforzar las prácticas del buen líder y del mal líder

Cronograma

Duración en minutos	Contenido	Actividad asociada
30 minutos	Introducción al taller, ajuste de expectativas - Presentación de objetivos, metodología, contenidos globales y forma de trabajo.	
15 minutos	Actividad de inicio - Presentación breve	“Capacitación en Multinacional de Cosméticos” – ppt.
10 minutos	Tipos de liderazgo Definición de Liderazgo	
10 minutos	Receso	
15 minutos	Ver video para actividad Análisis de situación (video) – grupos	Pauta de trabajo 1
10 minutos	Análisis de situación en sala - brainstorming	Plenario - ppt

15 minutos	Buenas y malas prácticas en el liderazgo - Importancia del liderazgo a nivel organizacional	
10 minutos	Conclusiones primera Sesión	
5 minutos	Actividad de cierre - explicación	Entregar Guía “Ruta de Aprendizaje”
total 120 minutos		

Sesión 2

Tema

Desarrollo mental en adultos, ¿cómo aprendemos?

Objetivos de aprendizaje

Conocer el concepto de desarrollo mental en adultos y algunos modelos relacionados.

Analizar las implicancias del desarrollo mental, en adultos en el liderazgo organizacional efectivo.

Cronograma

Duración en minutos	Contenido	Actividad asociada
20 minutos	Desarrollo mental - Modelos comunes asociados al desarrollo mental - Kegan y las etapas del desarrollo adulto	
10 minutos	Actividad - Kahoot	
15 minutos	Análisis actividad Kahoot	Plenario - ppt

10 minutos	Receso	
5 minutos	Presentación de caso (leído previamente por los participantes) y explicar actividad 1	
15 minutos	Actividad de análisis 1/caso 1: trabajo en equipos reducidos	Pauta de trabajo 2
10 minutos	De vuelta. Recoger ideas principales de los análisis	Plenario - ppt
15 minutos	Actividad de análisis 2/caso 1: trabajo en equipos reducidos	Pauta de trabajo 3
10 minutos	De vuelta. Recoger ideas principales de los análisis	Plenario - ppt
10 minutos	Conclusiones segunda Sesión	Recordar trabajar en la Guía “Ruta de Aprendizaje”
total 120 minutos		

Sesión 3

Tema

Desarrollando el liderazgo desde la madurez mental.

Objetivos de aprendizaje

Conocer las principales competencias relacionadas con el desarrollo mental que se vinculan con el liderazgo efectivo.

Aplicar las competencias identificadas en un estudio de caso.

Cronograma

Duración en minutos	Contenido	Actividad asociada
15 minutos	Principales competencias involucradas en el desarrollo mental.	

	- Mostrar evidencia sobre la implicancia de las competencias.	
5 minutos	Dar las instrucciones para la actividad 1	
15 minutos	Actividad de análisis 3/caso 1: trabajo en equipos reducidos	Pauta de trabajo 4
5 minutos	De vuelta. Dar instrucciones continuación	
15 minutos	Actividad de análisis 4/caso 1: trabajo en equipos reducidos	Pauta de trabajo 5
15 minutos	De vuelta. - Recoger las propuestas de los distintos equipos. - Analizar las propuestas de manera conjunta.	Plenario - ppt
10 minutos	Receso	
25 minutos	Actividad de análisis 5/caso 1: trabajo en equipos reducidos	Pauta de trabajo 6
15 minutos	Recoger las ideas principales Destacar las implicancias y el rol de la flexibilidad	Recordar trabajar en la Guía “Ruta de Aprendizaje”
total 120 minuto		

Sesión 4

Tema

Necesidad de desarrollo constante y permanente.

Objetivos de aprendizaje

Ejercitar el autoanálisis/autoconocimiento.

Aplicar los conocimientos trabajados anteriormente.

Cronograma

Duración en minutos	Contenido	Actividad asociada
15 minutos	Replanteándose el trayecto avanzado	Reflexión individual
20 minutos	Actividad en grupos pequeños	Pauta de trabajo 7
15 minutos	Comentarios y apreciaciones de las reflexiones	Plenario - ppt
10 minutos	Receso	
5 minutos	Instrucciones actividad de análisis	Entregar caso breve
30 minutos	Análisis de situación: trabajo en equipos reducidos	Pauta de trabajo 8
10 minutos	Análisis de la situación en sala	Plenario - ppt
15 minutos	Conclusiones generales, cierre y agradecimientos	Solicitar completar la encuesta de Satisfacción
total 120 minuto		

c. Material por utilizar

El cronograma presentado en la sección anterior es un insumo para la expositora, a continuación, se deja el cronograma, que se le entregará a los participantes:

Sesión	Contenido	Insumos y materiales por utilizar
Sesión 1	Tema: Introducción al liderazgo	- Visualizaciones sesión 1

	<p>organizacional efectivo</p> <p>Objetivos de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir el liderazgo. - Entender las implicancias organizacionales del liderazgo. - Reforzar las prácticas del buen líder y del mal líder. 	<ul style="list-style-type: none"> - Video “Un mal líder” - Pauta de trabajo 1
Sesión 2	<p>Tema: Desarrollo mental en adultos, ¿cómo aprendemos?</p> <p>Objetivos de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer el concepto de desarrollo mental en adultos y algunos modelos relacionados. - Analizar las implicancias del desarrollo mental en adultos en el liderazgo organizacional efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visualizaciones sesión 2 - Caso ‘Carla en Link S.A.’ - Pauta de trabajo 2 y 3
Sesión 3	<p>Tema: Desarrollando el liderazgo desde la madurez mental.</p> <p>Objetivos de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer las competencias directamente relacionadas con el desarrollo mental que se vinculan con el liderazgo efectivo. - Aplicar las competencias identificadas en un estudio de caso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visualizaciones sesión 3 - Caso ‘Carla en Link S.A.’ - Pauta de trabajo 4, 5 y 6

Sesión 4	<p>Tema: Necesidad de desarrollo constante y permanente.</p> <p>Objetivos de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejercitar el autoanálisis y autoconocimiento. - Aplicar los conocimientos trabajados anteriormente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visualizaciones sesión 4 - Guía Ruta de Aprendizaje (sesiones 1, 2 y 3) - Pauta de trabajo 7 y 8
-----------------	--	--

Los materiales por utilizar durante la sesión 1 son: transparencias de la presentación a proyectar durante la sesión ([Anexo 6](#)). Pauta de Trabajo 1 ([Anexo 7](#)). También la “Ruta de aprendizaje” ([Anexo 8](#)) que se menciona en el cronograma, la cual implica un trabajo post clase.

Los materiales por utilizar durante la sesión 2 son: transparencias de la presentación a proyectar durante la sesión ([Anexo 9](#)). Caso Carla en Link S.A. ([Anexo 10](#)) a trabajar durante esta y la siguiente sesión. Pautas de Trabajo 2 y 3 ([Anexo 11](#)) y también la “Ruta de aprendizaje” ([Anexo 12](#)) que se menciona en el cronograma, la cual implica un trabajo post clase.

Los materiales por utilizar durante la sesión 3 son: transparencias de la presentación a proyectar durante la sesión ([Anexo 13](#)). Pautas de Trabajo 4, 5 y 6 ([Anexo 14](#)). También la “Ruta de aprendizaje” ([Anexo 15](#)) que se menciona en el cronograma, la cual implica un trabajo post clase.

Los materiales por utilizar durante la sesión 3 son: transparencias de la presentación a proyectar durante la sesión ([Anexo 16](#)). Pautas de Trabajo 7 y 8 ([Anexo 17](#)), la “Ruta de aprendizaje” ([Anexo 18](#)) que se menciona en el cronograma de la cuarta sesión y que queda como una actividad de reflexión i plan de trabajo a realizar post taller. Finalmente, se les solicitará a los participantes que rellenen una encuesta de satisfacción sobre el Taller (ver [Anexo](#)

19). Esta encuesta tiene por objetivo recolectar la retroalimentación de los participantes involucrados en el proceso, para mejorar las futuras versiones en las que aplicará el taller, y a su vez, dar un cierre integrativo al proceso.

Algunas consideraciones sobre el material: respecto a las transparencias a utilizar durante las sesiones, están diseñadas para tomar los comentarios de los distintos grupos dentro de ellas, por eso algunas tienen mayor espacio en blanco que otras.

Las Pautas de trabajo se entregan sesión a sesión, con la idea de que no lleguen con el material previamente digerido y así favorecer al análisis dentro de la sesión y los grupos.

Sobre las Rutas de Aprendizaje: si bien es un trabajo de autoanálisis y de reflexión individual, es intencional que pongan su nombre y fecha. Su nombre para que se hagan conscientes de que están en un proceso de aprendizaje sobre sí mismo y que depende de ellos su progreso. La fecha, es con la idea de que se posicionen en un tiempo determinado y que puedan ver si logran tener progresos a lo largo del tiempo, así como también si logran dar respuesta a las solicitudes simples realizadas (proponerse un objetivo, interactuar con x, solicitar retroalimentación, entre otras indicaciones). Además, cada actividad de esta guía está escrita en primera persona, se condiciona, a método de programación neurolingüística, a tener pensamientos concretos y propios sobre la sesión, facilitando el recordar los contenidos y aprendizajes adquiridos. Finalmente, vale destacar que, en algunas ocasiones, la guía solicita que el participante busque interactuar con otros, ya sea como aliados o como personas que dan feedback objetivo sobre sus conductas. Esto último con la intención de hacer ver que el liderazgo no se forma de manera espontánea, ni se forma a través del trabajo meramente individual de una persona, sino que se necesita de la participación y colaboración de otros para progresar.

Validación

Tal como se menciona en el método, el taller presentado consta de 2 instancias de validación, una corresponde a la aplicación piloto a dos profesionales que actualmente ocupan cargos de liderazgo y con el fin de evaluar la efectividad del diseño principal del taller y realizar los ajustes pertinentes en base al desarrollo de este; la segunda instancia de validación es por parte de 6 profesionales relacionados al desarrollo de líderes, quienes revisan y dan retroalimentación directa a la autora sobre el taller creado, para otorgar calidad y rigurosidad al programa diseñado.

En los siguientes apartados, se desglosan los resultados obtenidos por medio de cada actividad.

a. Validación de aplicación piloto

Esta instancia de aplicar el taller a dos personas ajenas al desarrollo de líderes sirve para responder, principalmente, a los 3 criterios de validez en los que se ha pensado. Durante la primera semana de abril del presente año se contactó a ambos participantes, en la segunda semana de abril se les presentó el taller y se acordaron, conjuntamente, las fechas y hora de cada sesión. A continuación, se mencionan acotaciones sobre esto:

- *Claridad del taller:* los contenidos, materiales y actividades que componen el taller son claros. Las personas ajenas a la temática logran entender la propuesta y se motivan por participar.

Los objetivos, en un principio, eran técnicos y no muy entendidos por el público objetivo. Esto se hizo ver en la presentación del taller previa a las sesiones (segunda semana de abril) por lo cual se ha adaptado para el entendimiento de las personas antes de comenzar la sesión 1.

Durante la sesión 1, 2, 3 y 4 los participantes entendieron sin problemas los objetivos, hicieron notar el cambio realizado e incluso destacándolos como más atractivos para el público en general.

- *Legibilidad y adaptación del taller:* una vez adaptados los objetivos, y ya realizadas las 4 sesiones, los participantes hicieron notar que el taller es comprensible, aludiendo a que no es necesario tener conocimientos previos para participar en este proyecto y poder entenderlo con totalidad. Existieron algunas acotaciones sobre el resumen ejecutivo, se comentó que este espacio es para motivar a las personas a ser partícipes de la instancia y captar su atención: existían palabras o frases que eran muy académicas o técnicas, por lo cual podría ser necesario adaptarlo para el entendimiento del público general. Se consideró esta acotación y se adaptó el resumen ejecutivo, una vez realizado el cambio, fue aprobado por los participantes.

Aunque los participantes no lo mencionaron, se ha decidido cambiar el vídeo que se proyectó en un comienzo, esto debido que al ser vídeos de películas conocidas o medianamente conocida se corre el riesgo de que los participantes los conozcan y pueda ser muy predecible e incluso perjudique el desarrollo de la actividad. El vídeo utilizado en un comienzo era de una escena breve que no superaba los dos minutos, este mismo fue cambiado por un vídeo muy poco conocido pero que aporta el mismo contenido.

- *Aplicabilidad del taller:* el taller fue aplicado de manera remota utilizando la plataforma Zoom. A lo largo de las sesiones no hubo complicaciones, las actividades se realizaron en los tiempos acordados en el cronograma de la expositora, en instancias sobró tiempo para responder a algunas pautas de trabajo, esto es algo que ya se tenía previsto, el tiempo sobrante sirvió para profundizar en los análisis. En una aplicación real, se considera que los grupos sean conformados por más de dos

personas lo cual los tiempos quedarían perfectamente ajustados y es algo que los participantes también hicieron notar.

No pudo haber una segunda instancia de aplicación presencial dado a las contingencias sociosanitarias, aunque los participantes destacan que el diseño con el cual ellos trabajaron perfectamente se podría aplicar en una instancia presencial ya que están todos los insumos necesarios y no necesita más que tener disponibles las pautas de trabajo aludiendo a que, tal como en una instancia académica, la expositora proyecta el resto del material por utilizar.

Una vez realizada la validación por medio de la aplicación piloto se realizan los breves ajustes ya mencionado. y como resultado de esta aplicación se obtiene que el taller si logra ser efectivo y cumplir con lo propuesto. Al ser una instancia que se aplicó recientemente no se puede hablar de cambios a través del tiempo en los participantes, pero sí ellos destacan haber incorporado conductas y aprendizajes que no tenían en consideración.

b. Validación por profesionales en el desarrollo de líderes

Posterior a la aplicación piloto y realizados los cambios sugeridos, se procede a las reuniones de validación con distintos profesionales expertos y/o con experiencia en el desarrollo de líderes. Como ya se ha mencionado, los aportes que generan estos profesionales, en este proyecto, están en la línea de revisar y retroalimentar el taller en su totalidad, esto en base a sus conocimientos y experiencia en programas para desarrollar personas.

A continuación, se procede a analizar los objetivos generales y de aprendizaje del taller; los contenidos los cuales están compuestos por los aspectos teóricos a transmitir; los materiales que son los vídeos y casos para analizar; las actividades son las pautas de trabajo y la guía ruta de aprendizaje. Los comentarios de los validadores, en los ítems que se desarrollan a

continuación, se expresan como ‘validador X’, aludiendo a cada uno en específico.

Objetivos: El fin de revisar este apartado responde a la necesidad de diseñar un taller que responda a la propuesta inicial de concientizar sobre la relevancia del desarrollo vertical en los líderes para un liderazgo organizacional efectivo. Considerando que los profesionales no son expertos en liderazgo vertical, se destacan los aportes considerando su experiencia en el desarrollo de líderes.

Este taller está compuesto por 3 niveles de objetivos: el objetivo general, los objetivos específicos y los objetivos de aprendizaje por sesión, tal como se especifica en la Tabla 1.

Tabla 1

Objetivo general, específicos y de aprendizaje del taller

Objetivo del taller: Concientizar sobre la relevancia del razonamiento complejo de los líderes para un liderazgo organizacional efectivo.		
Nº sesión	Objetivo específico	Objetivo de aprendizaje por sesión
Sesión 1	Analizar el desarrollo mental en líderes y la importancia de este.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir el liderazgo. - Entender las implicancias organizacionales del liderazgo. - Reforzar las prácticas del buen líder y del mal líder.
Sesión 2	Conocer la relación entre el desarrollo mental y el liderazgo efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el concepto de desarrollo mental en adultos y algunos modelos relacionados. - Analizar las implicancias del desarrollo mental en adultos, en el liderazgo organizacional efectivo.

Sesión 3	Identificar las competencias claves para el liderazgo efectivo que están relacionadas a nivel cognitivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las principales competencias relacionadas con el desarrollo mental que se vinculan con el liderazgo efectivo. - Aplicar las competencias identificadas en un estudio de caso.
Sesión 4	Comprender que el liderazgo se puede desarrollar.	<ul style="list-style-type: none"> - Ejercitar el autoanálisis y autoconocimiento. - Aplicar los conocimientos trabajados anteriormente.

Listado de los objetivos del taller “Desarrollando a los Líderes para aumentar su efectividad organizacional”, considerando el objetivo general, los objetivos específicos y los objetivos de aprendizaje por sesión.

Tras la validación con los distintos profesionales se llega al consenso de que todos los objetivos están alineados al objetivo general del taller y responden a la propuesta principal de este proyecto. Sobre lo anterior, algunos de los comentarios por parte de los validadores son: “el objetivo general del taller es bastante claro y cada sesión descrita está relacionada con este objetivo. Se puede ver un progreso en los aprendizajes respecto al objetivo general, logrando cumplir con éste” (validador 2). “el objetivo general se entiende y aunque podría ser un poco ambicioso, por no ser un tema tan explorado, es totalmente logable por medio de la estructura que se ha diseñado a lo largo de las sesiones” (validador 1).

Al evaluar la legibilidad y adaptación de los objetivos, entre los validadores no hay ninguna acotación más allá de que estos pueden ser entendidos por el público objetivo, tal como menciona el validador 4: “el objetivo general del taller, así como sus objetivos por sesión y de aprendizaje son completamente entendibles. No se requiere de mayor conocimiento previo para

comprenderlos y junto con ello dan a entender todos los conocimientos o aptitudes que se espera generar en los participantes sesión a sesión”.

Respecto a la aplicabilidad, según el criterio de los validadores, estos siempre serán aplicables en la medida que se sepa transmitir el contenido y guiar las actividades.

Contenidos: Revisar los contenidos del taller es fundamental para el éxito de este. Los contenidos dan la justificación teórica por la cual ser participante de este taller, podría ser relevante.

Los validadores comentan que los contenidos, así como su justificación teórica son bastante sólidos y estructurados, facilitando la comprensión entre estos, es decir, pasar de un tema a otro sin perderse en uno de ellos ya que se entienden como una cascada. (validador 1, validador 5, validador 6).

Respecto a la legibilidad de adaptación de “los contenidos mismos tanto como sus conceptos, están bien adaptados para el público en general, no se dificulta el entendimiento de estos, lo cual facilita la continuidad entre sesión a sesión” (validador 2).

Sobre la aplicabilidad de los contenidos, los validadores comentan que, al haber diseñado el taller con todos sus insumos respectivos, ya es un indicio de que se pudo lograr.

Por otra parte, agregan que lo que se quiere transmitir teóricamente es muy importante ya que hay algún fundamento, razón aún por qué tras las conductas, competencias y/o conocimientos que se esperan en los participantes, y que tales contenidos no se les están enseñando simplemente por enseñar (validador 3, validador 5). Lo anterior se puede ver en el siguiente comentario: “los temas y aspectos teóricos que se presentan cada una de las diapositivas, se consideran muy bien desarrollados y precisos. Se hace una bajada teórica en cada bloque y esto da un fundamento, una razón, un ‘por qué’ se abordan los temas que se están trabajando. También la bajada teórica le da sentido a cada sesión que

se está realizando. Dejar plasmado alguna cantidad considerable de contenido, en las diapositivas, sirve además como insumo para los participantes, más allá del relato que se entrega durante la sesión, se puede tomar como un insumo adicional al revisar los apuntes” (validador 5).

Materiales: El material da el matiz de integrar tanto lo teórico como lo práctico en el taller. Los validadores consideran pertinente el vídeo y los casos a trabajar. Hacen hincapié en que están relacionados entre sí y a los contenidos que se abordan sesión a sesión, destacando que, en su conjunto, “están sumamente estructurados, son adecuados y óptimos para abordar los temas que se proponen”. Los validadores 1, 3 y 6, mencionan que lo importante, además, es que los análisis que se hagan a partir de los materiales se puedan alinear correctamente con lo que se les quiere transmitir. Sobre esto, el validador 3 comenta que “los materiales están bien vinculados con lo que sucede en la vida real, por lo cual puede facilitar el desarrollo de las actividades fomentando a la discusión y reflexión de éstas”.

También concuerdan en que, el material, está adaptado para que cualquier público lo pueda entender. Algunos de los comentarios que surgieron al respecto son: “los materiales se entienden y tienen un foco, el cual se visualiza fácilmente, alineándose con los contenidos. Se logran sacar múltiples actividades que favorecen en la reflexión sobre el liderazgo” (validador 1).

Además de la adecuación y estructuración, los validadores determinan que los materiales tienen el matiz suficiente para potenciarlas reflexiones que se realicen sobre estos. Se destaca que, en un proceso de aprendizaje, tal como esta instancia de desarrollo, uno de los aspectos más importantes es dificultar los análisis que puedan realizar los participantes. Con lo anterior se quiere decir que, por ejemplo, las conductas polares (un personaje muy bueno o malo), en los casos, facilitan mucho las respuestas o reflexiones que se puedan generar al caso mismo.

Lo anterior se puede ejemplificar tan como menciona el validador 2: “si la intención es hacer reflexionar a los participantes, el caso debe ser lo más matizado posible, para obtener mejores resultados y que las reflexiones y análisis sean aún más profundos, pudiendo vincular que las conductas de las personas reales también son muy variadas”.

Actividades: Las actividades que se proponen a lo largo del taller están compuestas por las pautas de trabajo y la guía ruta de aprendizaje. Por una parte, las pautas de trabajo están diseñadas para realizarse dentro de la sesión, para favorecer el diálogo, la reflexión ir al trabajo en equipo entre los participantes. La guía ruta de aprendizaje está diseñada para generar un trabajo de reflexión individual y a su vez inducir a la persona en su trabajo autónomo y constante.

Las actividades están lo suficientemente estructuradas y justificadas para que sean claras para el público objetivo. Sobre esto, uno de los validadores comenta que “las actividades se entienden y se han creado como un apoyo fundamental para trabajar los contenidos propuestos en el taller, son como una escala, se alinean unos con otros y se evidencia un proceso de aprendizaje en progreso. Además, las actividades con las que se trabajan sesión a sesión están directamente relacionadas con los temas de cada una, favoreciendo en el proceso de las reflexiones. Múltiples actividades favorecen el desarrollo de las sesiones, siendo un plus importante en la concretización de los aprendizajes” (validador 1).

Respecto a la legibilidad de adaptación, se comenta que este sigue la línea sobre lo que comúnmente se espera que contenga un taller de desarrollo, es decir, que tenga casos atinentes a los temas que se están abordando y que sean lo suficientemente variados para no generar monotonía en los grupos de análisis (validador 4, validador 5).

Sobre la aplicabilidad, ya sea de manera remota o presencial, no se percibe una diferencia de opinión entre los validadores, todos ellos comentan que todas esas estas actividades pueden ser realizadas en ambos formatos, que

incluso en este momento ya puede ser aplicable ya que lo más necesario e indispensable está dentro de cada persona: la intención de querer involucrarse en el proceso de desarrollo (validador 1, validador 3, validador 5).

Conclusiones

A través del trabajo realizado, se pueden extraer algunas conclusiones. La primera conclusión alude a la escasez de programas para trabajar directamente en el desarrollo vertical (desarrollo mental, madurez mental, desarrollo cognitivo o conceptos asociados). Si bien es un tema que ha sido elaborado desde hace al menos 3 décadas, hay poco desarrollo en los programas, esto podría traer una ventaja ya que aún existe posibilidad de innovación y desarrollo tanto teórico como práctico en esta línea. Tanto en organizaciones como a nivel individual existe la preocupación y la necesidad de desarrollo, por lo cual se deben generar instancias que permitan trabajar esto en las personas.

Siguiendo la misma línea del punto anterior, al crear programas de desarrollo de liderazgo, o incluso, cualquier tipo de programa, es importante considerar el contexto y los tiempos implicados. Hay personas que desean desarrollarse, pero se les dificulta tomar cursos o programas para ello. El problema yace en que los tiempos estipulados para estos programas no se adaptan al factor tiempo: por lo general son programas que ocupan varias horas del día o de la semana en horarios de una jornada laboral normal en Chile (de 08:00 hrs. a 17/18:00 hrs.) y no se adaptan a un horario vespertino, posibilitando la participación de estos colaboradores que no pueden acceder a permisos especiales o que no tienen la posibilidad de dejar su trabajo para poder tomar estos programas disponibles.

También se puede concluir que falta una cultura de desarrollo, si bien la intención y/o necesidad está, las instancias que se generan son escasas. El mismo tema abordado anteriormente, las organizaciones no dan permisos en sus jornadas y escasamente flexibilizan al respecto con sus colaboradores, pero exigen altos estándares de desempeño, esto da paso a la duda ¿cómo se puede desarrollar un colaborador si no se

le da el espacio para hacerlo? O incluso ¿cómo se puede desarrollar un colaborador si no se le motiva a poder hacerlo?

Al realizar instancias de capacitación, independiente de su tiempo, siempre hay aspectos como los objetivos, tiempos, plazos, actividades, contenidos, entre otros elementos, que deben estar perfectamente parametrizados. Sobre este mismo punto, también se puede concluir que, para generar una instancia optima de aprendizaje, hay que favorecer actividades que permitan e inviten a la participación de todos los asistentes. Estas actividades, por otra parte, deben ser lo suficientemente inclusivas y objetivas para ser trabajadas por los participantes.

También se puede concluir que al momento de realizar programas que tengan por objetivo desarrollar el liderazgo vertical, se debe tener en consideración que el factor tiempo es crucial, por sobre otro tipo de capacitaciones, esto dado a que no se puede desarrollar verticalmente a una persona sólo en un par de horas, días o semanas. Estudios relacionados sobre esta temática, plantean que estos tipos de programas podrían ser efectivos al menos después del primer año y medio o segundo año. Son programas largos, que requieren constancia, tiempo y por sobre todo disposición a querer desarrollarse. Es indispensable entender que el desarrollo, sobre todo el desarrollo mental no se da de manera espontánea, sino que es un conjunto de elemento tanto personales como ambientales.

Es importante mencionar que la propuesta realizada en esta instancia se considera como sólo un inicio o promoción de lo que podría ser un programa más largo, que sí esté enfocado en desarrollar verticalmente a los líderes, más allá de concientizar al respecto.

Finalmente, se concluye que siempre va a ser necesario destacar la relevancia de desarrollar a los líderes, pero aún más importante es el destacar que las competencias para un liderazgo efectivo se pueden trabajar y desarrollar. El desarrollo vertical se puede elevar, pero para que esto se pueda cumplir, hay que estar consciente de que requiere un trabajo constante, tanto personal como colaborativo, y el trabajo sobre el liderazgo debe incluir la colaboración de otros.

Referencias

- Braks, A. (2020). Leadership coaching leads to later stage development. *Integral Review*, 16(1). <https://integral-review.org/leadership-coaching-leads-to-later-stage-development/>
- Cabrera, J. (2012). Liderazgo Adaptativo: la búsqueda de la emergencia. *Redarquia*. <https://docplayer.es/80791158-Liderazgo-adaptativo-la-busqueda-de-la-emergencia.html>
- Cohen, J., Gammel, J. & Rutstein-Riley, A. (2016). Learning like Adults: A Hybrid Interdisciplinary Doctoral Program for Mid-Career Professionals. *Emerging Directions in Doctoral*, 6, pp. 189-205. <https://doi.org/10.1108/S2055-364120160000006032>
- Dalakoura, A. (2010). Differentiating leader and leadership development: A collective framework for leadership development. *Journal of Management Development*, 29(5), pp. 432-441. <https://doi.org/10.1108/02621711011039204>
- Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1). pp. 36-62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Harris, L. & Khunert, K. (2008). Looking through the lens of leadership: a constructive developmental approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1), 47-67. <https://doi.org/10.1108/01437730810845298>
- Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). El liderazgo en una crisis (permanente). *Harvard Business Review*, 81(7), 66-79. <https://aprendizajeycoaching.files.wordpress.com/2017/08/el-liderazgo-en-crisis-permanente.pdf>
- Heifetz, R. y Laurie, D. (2001). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*. <http://www.kwli.org/wp-content/uploads/2015/01/Heifetz-Laurie-2001.pdf>

- Jones, D. (2015). The Life Arts Project: Application of an Inquiry-Based Learning Model for Adult Learners. *Emerald Group Publishing Limited*, pp. 275-295. <https://doi.org/10.1108/S2055-364120150000003031>
- Jones, H., Chesley, J. & Egan, T. (2020). Helping Leaders Grow Up: Vertical Leadership Development in Practice. *The Journal of Values-Based Leadership*, 13(8). <http://dx.doi.org/10.22543/0733.131.1275>
- Kegan, R. y Lahey, L. (2009). *Based on Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Harvard Business Press.
- Lord, R., Hannah, S. y Jennings, P. (2011). A framework for understanding leadership and individual requisite complexity. *Organizational Psychology Review*, 1(2), 104–127. <https://doi.org/10.1177/2041386610384757>
- McCall, M. (2010). Recasting Leadership Development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01189.x>
- McDermott, Kidney & Flood, (2011). Understanding leader development: learning from leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 358–378. <https://doi.org/10.1108/01437731111134643>
- McGurk, P. (2010). Outcomes of management and leadership development. *Journal of Management Development*, 29(5). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621711011039222/full/html>
- O’Connell, P. (2014). A simplified framework for 21st century leader development. *The Leadership Quarterly*, 25(2). <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.06.001>
- Petrie, N. (2011). *Future Trends in Leadership Development*. Center for Creative Leadership. http://leanconstruction.org/media/learning_laboratory/Leadership/Future_Trends_in_Leadership_Development.pdf

- Petrie, N. (2014). *Vertical Leadership Development–Part 1 Developing Leaders for a Complex World*. Center for Creative Leadership. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/VerticalLeadersPart1.pdf>
- Petrie, N. (2015). Desarrollo vertical del liderazgo – Parte 2 30 expertos, 3 condiciones y 15 enfoques. *Center for Creative Leadership*. https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/06/WP-The-How-To-of-Vertical-Leadership-Development%E2%80%93Part-2_Castilian-Spanish_May2015.pdf
- Sandri, G. (2012). Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personnel Management, 41*(3). <https://doi.org/10.1177/009102601204100308>
- Savkun, I. & Dybchinska, Y. (2020). Vertical leadership development: problems of conceptualization and implementation. *Management and entrepreneurship: trends of development, 1*(11), 67-80. <http://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-1/11-05>
- Schwinn, D. (2017). The Future of Leadership Development: It's Vertical!. *Lansing Community College*. <http://www.chairacademy.com/conference/2017/conpap/Schwinn.pdf>

Anexo 2: Pauta de entrevista DNC - Profesionales con cargos de jefatura

Personas ocupantes de cargos como supervisor, jefe y gerente.

- ¿Cuántos años de experiencia tiene ocupando cargos de liderazgo?
- ¿Qué entiende por liderazgo?
- ¿Cree que el liderazgo es importante para las organizaciones? ¿Por qué?
- ¿Qué expectativa tiene en programas de liderazgo?
- ¿Ha recibido instancias de capacitación en liderazgo? (ya sea por parte de la organización o independiente). Si su respuesta es sí, ¿podría comentar la instancia, contenidos, tiempos, actividades?
- ¿Qué piensa sobre el “desarrollo de líderes”?
- ¿Cómo cree que el liderazgo se desarrolla?

Anexo 3: Pauta de entrevista DNC – Académicos Expertos

Académicos en desarrollo cognitivo, liderazgo y aprendizaje en adultos.

- En su trayectoria, ¿cómo se ha visto involucrado en el desarrollo de líderes?
- ¿Qué elementos considera claves al momento de generar una condición de aprendizaje/desarrollo en adultos?
- ¿cómo crear la condición óptima de desarrollo en una situación simulada? Sin olvidar el mundo real de la persona
- En la práctica, ¿Qué tipos de simulación y/o técnicas ha visto como óptimas para el proceso de poner en jaque los esquemas mentales del adulto y posibilitar apertura a nuevas perspectivas?
- ¿Cómo me puedo asegurar, que un programa que sucede en un determinado tiempo pueda tener un efecto prolongado y generar un cambio en la persona?
- Al realizar talleres y/o programas, ¿cuál es la duración óptima total y por sesión en la que ha visto resultados? ¿Algún comentario sobre diseño?
- ¿Cuál ha sido su mejor método para mostrar a otros que la posibilidad de desarrollo existe?
- ¿Algún otro elemento, recomendación u otro que estime pertinente mencionar para esta intervención?

Anexo 4: Pauta de entrevista DNC - Profesionales en Desarrollo de Personas

Consultores, coachees ejecutivos, responsables de programas del liderazgo en organizaciones

- En su trayectoria, ¿cómo se ha visto involucrado en el desarrollo de líderes?
- Desde su experiencia y considerando talleres de solo algunas horas o de un par de días, ¿qué estrategias, herramientas y/o actividades han favorecido en el desarrollo de líderes?
- Al considerar el desarrollo o madurez mental del líder, ¿qué metodología ha encontrado más pertinente?
- Al realizar talleres y/o programas, ¿cuál es la duración óptima total y por sesión en la que ha visto resultados? ¿Algún comentario sobre diseño?
- ¿qué estrategias ha utilizado para medir efectividad del programa, post desarrollo de éste?
- ¿Cómo hacer que el programa que se desarrolle se pueda alinear a los procesos organizacionales del líder? Me explico: que el programa tenga relación directa con lo que el líder hace, para darle sentido a lo que practique en el taller y pueda relacionarlo directamente con su trabajo.
- En la práctica, ¿Qué tipos de simulación y/o técnicas ha visto como óptimas para el proceso de poner en jaque los esquemas mentales del líder y posibilitar apertura a nuevas perspectivas?
- ¿Cuál ha sido su mejor método para mostrar a otros que la posibilidad de desarrollo existe?
- ¿Algún otro elemento, recomendación u otro que estime pertinente mencionar para esta intervención?

Anexo 5: Consentimientos Informados - Profesionales de validación



Pontificia Universidad Católica de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Psicología
Subdirección de Investigación y Postgrado

Consentimiento informado

El presente documento tiene como objetivo dar a conocer las bases del aporte en el proceso aprendizaje en cual participará:

En Santiago de Chile, 2021.

Yo, Sebastián Cornejo Sánchez declaro participar voluntariamente en el Proceso de Validación de contenido del proyecto de Actividad de Graduación sobre el Diseño de estrategias para el Desarrollo Vertical en el Liderazgo Organizacional Efectivo, del cual está a cargo Stefania Hortensia Padilla Ramirez.

El objetivo es revisar y retroalimentar el material del taller propuesto en la Actividad de Graduación.

Al firmar, estoy consciente de que:

- Mi participación es totalmente voluntaria y confidencial.
- Se realizará una instancia de reunión online para revisar el material.
- Mi participación será un aporte en la evidencia científica y sé que puede que no haya beneficios para mi persona por mi colaboración.

Por otra parte, me comprometo a no utilizar ni divulgar el material revisado sobre este proyecto, respetando los derechos de la autora.

Sebastián Cornejo Sánchez

Nombre participante

Firma participante

Stefania Padilla Ramirez

Nombre entrevistadora

Firma entrevistadora

Si tienes dudas, consultas o preocupaciones acerca de las implicancias de tu participación, puedes contactar la autora del proyecto: Stefania Padilla - shpadilla@uc.cl.



Pontificia Universidad Católica de Chile
 Facultad de Ciencias Sociales
 Escuela de Psicología
 Subdirección de Investigación y Postgrado

Consentimiento informado

El presente documento tiene como objetivo dar a conocer las bases del aporte en el proceso aprendizaje en cual participará:

En Santiago de Chile, 2021.

Yo, Fernanda Costa De la Paz, declaro participar voluntariamente en el Proceso de Validación de contenido del proyecto de Actividad de Graduación sobre el Diseño de estrategias para el Desarrollo Vertical en el Liderazgo Organizacional Efectivo, del cual está a cargo Stefania Hortensia Padilla Ramirez.

El objetivo es revisar y retroalimentar el material del taller propuesto en la Actividad de Graduación.

Al firmar, estoy consciente de que:

- Mi participación es totalmente voluntaria y confidencial.
- Se realizará una instancia de reunión online para revisar el material.
- Mi participación será un aporte en la evidencia científica y sé que puede que no haya beneficios para mi persona por mi colaboración.

Por otra parte, me comprometo a no utilizar ni divulgar el material revisado sobre este proyecto, respetando los derechos de la autora.

Fernanda Costa De la Paz

Nombre participante

Firma participante

Stefania Padilla Ramirez

Nombre entrevistadora

Firma entrevistadora

Si tienes dudas, consultas o preocupaciones acerca de las implicancias de tu participación, puedes contactar la autora del proyecto: Stefania Padilla - shpadilla@uc.cl.



Pontificia Universidad Católica de Chile
 Facultad de Ciencias Sociales
 Escuela de Psicología
 Subdirección de Investigación y Postgrado

Consentimiento informado

El presente documento tiene como objetivo dar a conocer las bases del aporte en el proceso aprendizaje en cual participará:

En Santiago de Chile, 2021.

Yo, ALEJANDRO PERSICO PARIS, declaro participar voluntariamente en el Proceso de Validación de contenido del proyecto de Actividad de Graduación sobre el Diseño de estrategias para el Desarrollo Vertical en el Liderazgo Organizacional Efectivo, del cual está a cargo Stefania Hortensia Padilla Ramirez.

El objetivo es revisar y retroalimentar el material del taller propuesto en la Actividad de Graduación.

Al firmar, estoy consciente de que:

- Mi participación es totalmente voluntaria y confidencial.
- Se realizará una instancia de reunión online para revisar el material.
- Mi participación será un aporte en la evidencia científica y sé que puede que no haya beneficios para mi persona por mi colaboración.

Por otra parte, me comprometo a no utilizar ni divulgar el material revisado sobre este proyecto, respetando los derechos de la autora.

Alejandro Persico Paris

Nombre participante

Firma participante

Stefania Padilla Ramirez

Nombre entrevistadora

Firma entrevistadora

Si tienes dudas, consultas o preocupaciones acerca de las implicancias de tu participación, puedes contactar la autora del proyecto: Stefania Padilla - shpadilla@uc.cl.



Pontificia Universidad Católica de Chile
 Facultad de Ciencias Sociales
 Escuela de Psicología
 Subdirección de Investigación y Postgrado

Consentimiento informado

El presente documento tiene como objetivo dar a conocer las bases del aporte en el proceso aprendizaje en cual participará:

En Santiago de Chile, 2021.

Yo, Mercedes Roa, declaro participar voluntariamente en el Proceso de Validación de contenido del proyecto de Actividad de Graduación sobre el Diseño de estrategias para el Desarrollo Vertical en el Liderazgo Organizacional Efectivo, del cual está a cargo Stefania Hortensia Padilla Ramirez.

El objetivo es revisar y retroalimentar el material del taller propuesto en la Actividad de Graduación.

Al firmar, estoy consciente de que:

- Mi participación es totalmente voluntaria y confidencial.
- Se realizará una instancia de reunión online para revisar el material.
- Mi participación será un aporte en la evidencia científica y sé que puede que no haya beneficios para mi persona por mi colaboración.

Por otra parte, me comprometo a no utilizar ni divulgar el material revisado sobre este proyecto, respetando los derechos de la autora.

Mercedes Roa

Nombre participante

Firma participante

Stefania Padilla Ramirez

Nombre entrevistadora

Firma entrevistadora

Si tienes dudas, consultas o preocupaciones acerca de las implicancias de tu participación, puedes contactar la autora del proyecto: Stefania Padilla - slpadilla@uc.cl.



Pontificia Universidad Católica de
Chile Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Psicología
Subdirección de Investigación y Postgrado

Consentimiento informado

El presente documento tiene como objetivo dar a conocer las bases del aporte en el proceso aprendizaje en cual participará:

En Santiago de Chile, 2021.

Yo, Roberto Germán Sidgman Saitua, declaro participar voluntariamente en el Proceso de Validación de contenido del proyecto de Actividad de Graduación sobre el Diseño de estrategias para el Desarrollo Vertical en el Liderazgo Organizacional Efectivo, del cual está a cargo Stefania Hortensia Padilla Ramirez.

El objetivo es revisar y retroalimentar el material del taller propuesto en la Actividad de Graduación.

Al firmar, estoy consciente de que:

- Mi participación es totalmente voluntaria y confidencial.
- Se realizará una instancia de reunión online para revisar el material.
- Mi participación será un aporte en la evidencia científica y sé que puede que no hay beneficios para mi persona por mi colaboración.

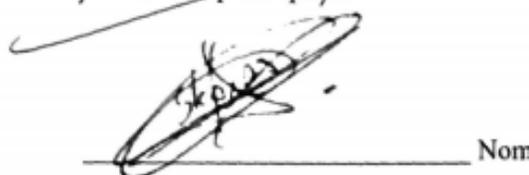
Por otra parte, me comprometo a no utilizar ni divulgar el material revisado sobre este proyecto, respetando los derechos de la autora.

Roberto Germán Sidgman Saitua

Nombre participante


Firma participante

Stefania Padilla Ramirez


Nombre

Si tienes dudas, consultas o preocupaciones acerca de las implicancias de tu participación, puedes contactar la autora del proyecto: Stefania Padilla - shpadilla@uc.cl.



Pontificia Universidad Católica de Chile
 Facultad de Ciencias Sociales
 Escuela de Psicología
 Subdirección de Investigación y Postgrado

Consentimiento informado

El presente documento tiene como objetivo dar a conocer las bases del aporte en el proceso aprendizaje en cual participará:

En Santiago de Chile, 2021.

Yo, Álvaro Ulloa Sanhueza, declaro participar voluntariamente en el Proceso de Validación de contenido del proyecto de Actividad de Graduación sobre el Diseño de estrategias para el Desarrollo Vertical en el Liderazgo Organizacional Efectivo, del cual está a cargo Stefania Hortensia Padilla Ramirez.

El objetivo es revisar y retroalimentar el material del taller propuesto en la Actividad de Graduación.

Al firmar, estoy consciente de que:

- Mi participación es totalmente voluntaria y confidencial.
- Se realizará una instancia de reunión online para revisar el material.
- Mi participación será un aporte en la evidencia científica y sé que puede que no haya beneficios para mi persona por mi colaboración.

Por otra parte, me comprometo a no utilizar ni divulgar el material revisado sobre este proyecto, respetando los derechos de la autora.

Álvaro Ulloa S.

Nombre participante

Firma participante

Stefania Padilla Ramirez

Nombre entrevistadora

Firma entrevistadora

Si tienes dudas, consultas o preocupaciones acerca de las implicancias de tu participación, puedes contactar la autora del proyecto: Stefania Padilla - shpadilla@uc.cl.

Anexo 6: Presentación Sesión 1



Forma del Taller

Duración



4 clases de 2 hrs c/a, una vez por semana

Método



Discusión de casos, simulaciones, análisis de contenidos

Apertura



Aatreverse a ser agente del propio desarrollo

Sesión	Tema
01	<p>Introducción al liderazgo organizacional efectivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir el liderazgo - Entender las implicancias organizacionales del liderazgo - Reforzar las prácticas del buen líder y del mal líder
02	<p>Desarrollo mental en adultos ¿cómo aprendemos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer el concepto de desarrollo mental en adultos y algunos de modelos relacionados . - Analizar las implicancias del desarrollo mental en adultos en el liderazgo organizacional efectivo .



Sesión	Tema
03	<p>Desarrollando el liderazgo desde la madurez mental</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer las competencias directamente relacionadas con el desarrollo mental y que se vinculan con el liderazgo efectivo. - Aplicar las competencias identificadas en un estudio de caso.
04	<p>Necesidad de desarrollo constante y permanente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejercitar el autoanálisis y autoconocimiento . - Aplicar los conocimientos trabajados anteriormente .



Capacitación en Multinacional de Cosméticos

Una industria multinacional de Cosméticos desea organizar un programa de capacitación para su personal administrativo y de planta, con el fin de mejorar aspectos de tipo competitivo y productivo. El gerente delega las funciones a la Oficina de Capacitación y Bienestar para que ésta establezca el procedimiento de selección de los candidatos que participarán en los diferentes programas de formación.

Todos los trabajadores se encuentran a la expectativa de ser elegidos, pero solo algunos podrán ser favorecidos. La oficina de Capacitación solo elegirá aquellos que tengan méritos por su desempeño laboral, ya sea en la parte administrativa u operativa.

La empresa define que las principales áreas a capacitar en sus empleados son liderazgo, innovación y comunicación. Ésta requiere trabajadores con unas competencias específicas que le permitan una mayor productividad y competitividad, tanto para el mercado nacional como internacional.

Para poder postular usted debe presentarse y responder las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se quiere capacitar?
- ¿Qué espera adquirir en la capacitación?
- ¿Qué puede aportar a la organización?

Introducción al liderazgo organizacional efectivo



- Definir el liderazgo
- Entender las implicancias organizacionales del liderazgo
- Reforzar las prácticas del buen líder y del mal líder



Estilos de liderazgo



DIRECTIVO

"¡Haz lo que te digo!"

Demanda cumplimiento inmediato. Supervisa de cerca las acciones de sus colaboradores.



CAPACITADOR

"¡Ven conmigo!"

Moviliza a otros hacia una visión. Marca objetivos pero deja libertad sobre cómo conseguirlos.



AFILIATIVO

"Las personas son lo primero."

Crea armonía y relaciones emocionales. Identifica oportunidades para dar feedback positivo y evita el confrontamiento.



DEMOCRÁTICO

"¿Qué opinas tú?"

Busca el consenso a través de la participación. Mantiene reuniones con su equipo durante los procesos de decisión.



DE REFERENCIA

"Haz lo que yo hago. Si no puedes, ¡lo haré yo!"

Lidera con el ejemplo. Se fija estándares de desempeño altos y espera la misma actitud por parte de los demás.



COACHING

"Prueba esto."

Desarrolla a las personas. Da prioridad al feedback y al apoyo. Se centra más en el desarrollo que en las tareas.

“El Liderazgo, es el conjunto de habilidades y funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros” .

—H. Schein

“El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades” .

—John C. Maxwell

“ El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” .

—Chiavenato



“El liderazgo es la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad” .

—Diccionario de la Real Academia

“El liderazgo son las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos” .

—Diccionario de la Conducta

“No es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”

—J. Kotter





¿Hay un estilo correcto?

En resumen...

El **liderazgo es la capacidad** que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores. **Es un potencial** y **se puede desarrollar** de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras. Se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectiva.

También **es una oportunidad** que puede ser ejercido por muchas personas en medios variados: educativo, familiar, deportivo, profesional, científico, social, militar, político...

Por tanto, el liderazgo es una influencia y motivación en los demás, transforma a personas y a grupos, es una oportunidad y es un potencial.





Actividad

Instrucciones:

- Ver el video “Un mal Líder”.
- Dirigirse a grupos pequeños, analizar y responder las preguntas guía que aparecen más abajo.
- Contarán con 13 minutos para el análisis.
- Escoger a un integrante dentro del equipo para que comente sus análisis al resto de los participantes.

Brainstorming

Aspectos de mejora

Ideas

- 1.
- 2.
- 3.

Recomendaciones

Ideas

- 1.
- 2.
- 3.

Prácticas de liderazgo



Malas prácticas en el liderazgo

1. **Creer que** lo que funciona para ti funciona para los demás
2. Poner **tu interés por encima** del interés de los demás
3. **Carecer de** capacidad de autocrítica
4. Tener **visión sin ejecutarla**
5. **Limitarse** a una forma de hacer las cosas
6. **Pensar que la gente está para servirte a ti** en vez de a la organización
7. Adoptar **métodos** de liderazgo **que no reflejan tus fortalezas**
8. Poner **foco en los problemas** minimizando los éxitos
9. Tener **poca capacidad** para **adaptarse al cambio**



Buenas prácticas en el liderazgo

1. **Comunicación bidireccional** Un líder debe estar comprometido a **escuchar** nuevas ideas, críticas o comentarios. Del mismo modo, debe ser capaz de **comunicar** de forma clara su visión y la de la organización a la que pertenece.
2. El buen líder **influye** a través de la inspiración, de su carisma, sus valores y sus cualidades innatas, haciendo que sus seguidores quieran seguirle, en vez de sentir que “deben” hacerlo. **No necesita la autoridad.**
3. La **inteligencia emocional** es un factor clave y está relacionada con percibir las necesidades del equipo, entender las emociones de sus miembros (así como sus fortalezas, limitaciones y potencial) y canalizarlas en favor del proyecto y la organización.



Buenas prácticas en el liderazgo

4. Tener **pensamiento estratégico**. Cualquier buen líder tiene la vista puesta en el futuro, lo cual le permite anticiparse y prever futuros retos que se presenten en la organización .
5. Debe saber **avanzar los obstáculos**, aportar soluciones cuando sea necesario y guiar a su equipo para obtenerlas.
6. El líder que inspira confianza es aquel que demuestra **consistencia en sus actos**, actuando con ética, **respeto e integridad**.
7. Un líder comprometido es aquel que **inspira** y contagia su entusiasmo y **pasión** haciendo que sus subordinados sientan como suyos todos y cada uno de los logros conseguidos .



Importancia a nivel organizacional

El liderazgo en el desarrollo organizacional, es entonces, la **capacidad y la habilidad para influir sobre toda una organización**, con el propósito de llevarla a alcanzar objetivos concretos y de mejora del desempeño.

El líder tiene la capacidad de **entender el conflicto y ofrecer una solución oportuna** y minimizar la probabilidad de un resultado adverso.

El líder conoce las necesidades de los miembros de su grupo y sabe como satisfacerlas . Igualmente, sabe cuáles son las herramientas que necesitan para sentirse cómodos y desarrollar su potencial.





Conclusiones



Actividad de cierre

Posterior a la sesión, revisar y trabajar sobre la “Ruta de Aprendizaje”.

- Tendrá este insumo de autoanálisis y trabajo personal.
- Responda las preguntas que hay en él y desarrolle las actividades sugeridas.

Nos vemos la próxima semana

Si tiene alguna consulta escriba a mi correo shpadilla@uc.cl



Anexo 7: Pauta de ejercicio Sesión 1

Pauta de Trabajo 1

- Ver el video “[Un mal Líder](#)”.
- Dirigirse a grupos pequeños, analizar y responder las preguntas guía que aparecen más abajo.
- Contarán con 13 minutos para el análisis.
- Escoger a un integrante dentro del equipo para que comente sus análisis al resto de los participantes.

Luego de ver el video, se dirigirá a grupos pequeños para analizar los siguientes planteamientos:

Discutir al menos 3 elementos en los que el líder podría mejorar.	Dar al menos una recomendación para cada aspecto de mejora.

Anexo 8: Guía Ruta de aprendizaje - Registro Sesión 1**Ruta de aprendizaje**

En este documento registraré mis aprendizajes Sesión a Sesión. Rellenaré cada apartado concienzudamente y en el espacio que considere pertinente, con el fin de evaluar mis avances y aprendizajes a lo largo de este taller.

Nombre:

Registro Sesión 1

Fecha:

¿Por qué tomé este taller?

¿Qué aprendí en esta Sesión sobre mi liderazgo?

¿Cuál fue el aprendizaje más significativo que conservaré?

¿Qué me podría favorecer en este proceso de aprendizaje?

Estoy consciente que puedo y debo trabajar en mí. Durante esta semana, y en base a lo aprendido en esta Sesión, me propongo 1 objetivo que trabajaré..

Mi objetivo es:

Mi aliando para cumplir este objetivo es:

Con este objetivo pretendo:

Anexo 9: Presentación Sesión 2



Desarrollo mental en adultos, ¿cómo aprendemos?



- Conocer el concepto de desarrollo mental en adultos y algunos de modelos relacionados.
- Analizar las implicancias del desarrollo mental en adultos en el liderazgo organizacional efectivo.



¿Qué es el desarrollo cognitivo?

“Son todos los procesos a través de los cuales el ser humano adquiere habilidades que le permiten interpretar la realidad e interactuar con ella de una forma eficiente. Por tanto, se entiende el desarrollo cognitivo o cognoscitivo como la evolución de las capacidades intelectuales, de las cuales la inteligencia es una de las más importantes.”



—Piaget; Vygotsky

Teorías del Desarrollo Cognitivo



Piaget



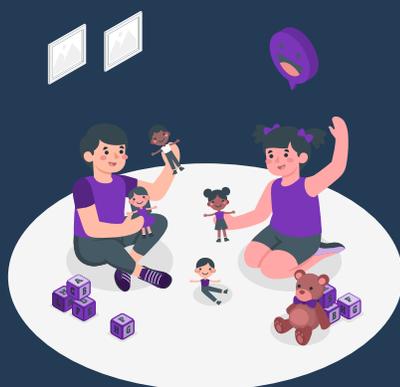
Está regido por la consolidación de estructuras mentales representativas del conocimiento, reguladas por los fundamentos biológicos del desarrollo, así como por el impacto de los factores de Maduración.

Vygotsky



Los patrones de pensamiento del individuo no se deben a factores innatos, si no que son producto de las instituciones culturales y de las actividades sociales. Los adultos tienen la responsabilidad de compartir su conocimiento colectivo para estimular el desarrollo intelectual.

Teorías del Desarrollo Cognitivo



Bandura



Procesos cognitivos, vicarios, autorreguladores y autorreflexivos, como fundamentos determinantes en el funcionamiento psicosocial, resaltando que el pensamiento humano constituye un poderoso instrumento para la comprensión del entorno.

Bruner



Construcción de las representaciones mentales por parte del sujeto, de sí mismo y del mundo que le rodea. Construcción de significado dentro de un contexto.

¡El desarrollo
no se detiene
al llegar a la
adulthood!



Teoría del Mental - Robert Kegan

- Etapa 1 Mente impulsiva (niñez temprana)
- Etapa 2 Mente imperial (adolescencia, 6% de la población adulta)
- Etapa 3 Mente socializada (58% de la población adulta)
- Etapa 4 Mente auto- autora (35% de la población adulta)
- Etapa 5 Mente Auto- transformadora (1% de la población adulta)



Tabla resumen de las etapas del desarrollo mental en Kegan

Orientación	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Visión de los demás	Instrumentos de satisfacción de las propias necesidades	Necesitados para contribuir a la propia auto-imagen	Colaborador, colega, par.	Contribuidor a la propia integridad y equilibrio
Nivel de autoconocimiento	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Valores	Ley de la jungla. No existen.	Los de la Comunidad	Auto determinados	Unen a la Humanidad
Necesidades	La necesidad propia por encima de la de cualquier otro	Subordinadas a las de la comunidad o grupo de trabajo	Se persiguen desde la lucha por la integridad y la congruencia	Relativizadas y conectadas con las responsabilidades.
Necesidad de controlar	Muy alta	Moderada	Baja	Muy baja
Comunicación	Unilateral	Intercambio 1:1	Diálogo	Comunicación profunda
Orientación organizacional	Ansioso de hacer carrera	Buen ciudadano. Comprometido	Buen directivo	Buen líder del sistema

Actividad - Kahoot



Análisis y síntesis actividad

¿Que aspectos podrían afectar en mi desarrollo mental?

¿Cómo puedo trabajar en mi desarrollo mental?

¿Cómo se podría beneficiar mi liderazgo desde el desarrollo mental?



Break – 10 min



Instrucciones

Una vez leído el caso Carla en Link S.A.:

- Revisar el Caso "Carla en Link S.A."
- Analizar y responder la Pauta de Trabajo 2.
- Tendrán 15 minutos para este análisis.
- Escoger a un integrante dentro del equipo para que comente sus análisis al resto de los participantes.

Análisis caso Carla en Link S.A

¿Cómo describiría, desde el desarrollo mental, el liderazgo de Carla?

¿Qué mejoraría en la actitud de Carla?

¿Cómo describiría la actitud del equipo de Carla?



Instrucciones

Una vez leído el caso Carla en Link S.A.:

- Revisar el Caso "Carla en Link S.A."
- Analizar y responder la Pauta de Trabajo 3.
- Tendrán 15 minutos para este análisis.
- Escoger a un integrante dentro del equipo para que comente sus análisis al resto de los participantes.

Análisis caso Carla en Link S.A

¿Qué le faltó a Carla para tener un liderazgo efectivo?

¿Qué recomendaciones le daría a Carla?

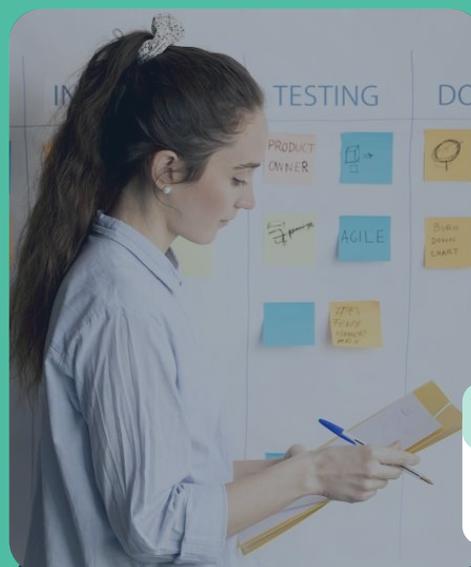
¿Qué harían en el lugar de Carla?



Conclusiones

Nos vemos la próxima semana

Si tiene alguna consulta escriba a mi correo shpadilla@uc.cl



Anexo 10: Caso a trabajar durante el Taller

Carla en Link S.A.

Link S.A., es una empresa de consultoría en sistemas de información que cuenta con 20 empleados. Principalmente, la firma se dedica a diseñar e implementar proyectos de tecnología de la información para empresas pequeñas y medianas.

Su propietaria es Carla, quien es también la encargada de la mercadotecnia y principal contacto con los clientes. Sin embargo, no es muy querida entre sus trabajadores. Su estilo autoritario es una constante que provoca más de un roce con el equipo, cuyos miembros rara vez la contradicen por temor, tanto a ella como a que los despida.

La empresa acaba de firmar un contrato con una gran empresa del mercado de distribución, la cual le ha encargado el diseño e implementación de un sistema de comercio electrónico para uno de sus centros de distribución. El contrato fue ganado en un proceso de licitación. En parte, Link consiguió el acuerdo porque su propuesta contenía un precio extremadamente bajo y Carla prometió que terminaría el proyecto en seis meses, a pesar de que el cliente había especificado que debía tardar nueve meses o menos.

Carla sabía que si lograba finalizarlo a tiempo y demostraba que podía acortar el plazo fijado por el cliente, podría conseguir un contrato mayor a futuro.

En cuanto Carla se enteró de que había obtenido el contrato, llamó a los ocho empleados con quienes quería realizar el proyecto. “Tal vez algunos de ustedes no lo sepan, pero presenté una propuesta a un cliente muy grande, el más grande que hemos tenido hasta ahora, para implementar un sistema de comercio electrónico en uno de sus centros de distribución. Se trata de un proyecto muy importante para mí, pues si tenemos éxito habrá otros proyectos con el mismo cliente y nuestra empresa se convertirá en una gran firma consultora y mi sueño se habrá hecho realidad”, les dijo, y agregó: “debo informarles que es un contrato de precio fijo y que reduje, en lo posible, el precio para aumentar las probabilidades de ganar el contrato. Prometí, además, que lo terminaríamos en seis meses, a pesar de que se establecía un plazo máximo de nueve meses. Espero que

le dediquen todo el tiempo para concluirlo a tiempo. Tendrán que buscar la manera de no descuidar las otras actividades. Y, repito, no voy a tolerar errores. Hay demasiado en juego.”, comentó a su equipo.

Ese mismo día, después del almuerzo, Carla reunió a su equipo para poder darles las directrices del proyecto, dejar especificadas las intenciones y lo que quería la contraparte. La reunión fue extensa y Carla abordó los principales temas que le interesaba que su equipo trabajara, al finalizar les entrega un documento y les dice: “les dejo copia del proyecto que presenté. Estúdienlas, reúnanse y pongan manos a la obra”, agregó.

Cuando abandonaron la sala de reuniones, Diego, un diseñador de sistemas, dijo: “Vamos a leer la propuesta y mañana nos reuniremos a las 9 para planificar lo que debe hacerse”. Carla alcanzó a escuchar y exclamó: “¿Mañana? Acabo de decirles que este proyecto es muy importante para mí. Les recomiendo leer la propuesta ahora mismo y reunirse más tarde o por la noche”. Al salir Carla, Susana le comentó a Jorge, otro programador: “Vaya tipa. Si no necesitara los servicios del seguro médico, hoy mismo presentaría mi renuncia”.

El grupo se reunió esa tarde, extendiéndose en su jornada laboral. Para facilitar las discusiones, Diego encabezó la reunión, ya que era el empleado de mayor antigüedad. Jorge, que llevaba poco tiempo, le preguntó: “¿Diego, vas a ser el líder del proyecto?”. Diego respondió: “Las cosas no son así en esta empresa. Todos sabemos quién es el verdadero director, ¿verdad?”. Y la mayoría del grupo contestó al unísono: “¡Carla!” y se rieron.

Al empezar el grupo a discutir la propuesta surgieron muchas preguntas y hubo diferencia de opinión entre Diego y Jorge respecto al método con que se diseñaría el sistema. El de Diego era menos riesgoso, pero requeriría más tiempo; el de Jorge era riesgoso, pero tardaría menos. Diego les dijo: “Voy a tratar de reunirme con Carla por la mañana y obtener algunas respuestas, de ser posible”. “Quizá deberíamos juntarnos con ella”, propuso Jorge. “A Carla no le gustan las reuniones largas con muchas personas, en esta ocasión fue una excepción. Cree que es una pérdida de tiempo”, respondió Diego.

Diferencias varias

Diego se reunió con Carla a la mañana siguiente. “Y bien, ¿ya tienen todo planificado?”, preguntó la jefa. “Estuvimos discutiendo la propuesta hasta muy tarde en la noche y tenemos algunas preguntas. Nos parece ambigua en algunos...”. Carla le interrumpió. “¿Ambigua? El cliente no lo pensó así. A mí no me parece ambigua. Explícame por qué crees que es ambigua”; “Por ejemplo, Jorge y yo hemos propuesto dos métodos distintos de diseño: uno más riesgoso, pero que requeriría menos tiempo; el otro, menos riesgoso, pero tardaría más”, aclaró Diego.

“¿Nunca oyeron hablar del trabajo en equipo? - replicó Carla - Lo que yo quiero es menor riesgo y tiempo. No quiero alternativas ni hipótesis contradictorias. Ustedes dos deberán decidir y no perder más tiempo. ¿Debo yo tomar todas las decisiones en la empresa? ¿Acaso tengo todo el tiempo del mundo? Me da gusto enterarme de que todos estuvieron dispuestos a trabajar hasta tarde, pues es el compromiso que nos permitirá terminar a tiempo. Les pago excelentes sueldos y espero que hagan lo necesario para su éxito. Y si alguien no está dispuesto, pues que renuncie”.

Al darse vuelta Diego para abandonar la oficina, Carla le comunicó: “A propósito, como premio por haber obtenido el contrato voy a tomarme dos semanas de vacaciones en Europa. Ya les he dado todas las directrices, trabajen con eso y díles a tus compañeros que al regresar espero encontrar el proyecto bastante avanzado. Y sin pleitos”.

Cerca de la hora de salida Jorge se detuvo frente a la oficina de Carla. “¿Tienes unos minutos?; “Tengo un minuto para ti -respondió Carla- Voy a reunirme con un amigo para cenar, así que sé breve”. “Hay una conferencia de cómputo en una importante universidad el próximo mes -le informó Jorge- ¿podría darme permiso para asistir? Voy a aprender muchas cosas que podrían sernos útiles en el proyecto”. “¿Debes estar bromeando! -replicó Carla- No puedo pagar la asistencia a tu conferencia. Puede asistir, pero fináncialo por tu cuenta, no puedo premiarte mientras el resto de tus compañeros se van a quedar trabajando como esclavos. Asiste a tu conferencia, pero no

puedes dejar de cumplir con tus obligaciones en este proyecto, aunque te tome tiempo extra”.

La caída

En ausencia de Carla el proyecto siguió avanzando a tropezones. Aunque Diego intentó asumir el liderazgo del equipo, los otros miembros cuestionaban sus opiniones. Mal que mal, nunca fue nombrado formalmente a cargo del proyecto. Además, Jorge, debido a la negativa de la jefa de tomar el curso, tampoco puso mayor empeño en su trabajo y sólo se limitaba a hacer lo que le correspondía.

Carla regresó de su viaje y se encontró que su proyecto poco y nada había avanzado. En ese instante fue llamada por el cliente, quien le solicitaba una reunión urgente. “Carla, debo comunicarte que estamos muy preocupados. Han pasado tres semanas desde que firmamos el contrato y los resultados hasta ahora no han sido los que esperábamos. Tu gente ha dejado muchas cosas de lado, hay una serie de aspectos técnicos y de desarrollo que conversamos contigo y que no hemos visto plasmados. Hemos pensado esperar un mes y si no hay cambios nos veremos obligados a buscar otra empresa”, señaló el cliente.

La jefa regresó a su oficina y reunió al equipo. “Está claro que debo hacer todo yo. Parece que durante mi ausencia se han dedicado a dilapidar el contrato que logré. Quiero que me cuenten qué pasó”, les dijo. Diego tomó la palabra. “La verdad es que nos hemos encontrado con una serie de vacíos en la propuesta que nos dejaste, lo que nos ha generado una serie de dificultades en varios aspectos, como el diseño del módulo de gestión de compradores, de la gestión de pedidos y con la definición e identificación de los productos por catálogos”.

Ahora entiendo todo este desastre”, replicó Carla. “Necesito que me solucionen esto, ¿no hay nadie que sea capaz de manejar el tema de la interacción con el cliente? Este me volvió a reiterar la importancia de que el sistema contemple que la transacción por Internet sea segura, a prueba de cualquier falla y eso ya se lo dije a ustedes”; añadió.

“Pero Carla, recuerda que Juan es el experto en eso y en estos momentos está de cabeza en otro proyecto”, le respondió Diego; “No me importa, alguien debe solucionar el tema”, dijo la jefa totalmente molesta.

Al cumplirse el plazo de los seis meses, el sistema presentaba aún muchas falencias. Se requería más tiempo y un mayor presupuesto. El cliente le recordó a Carla que fue ella la que puso un plazo menor y a un precio más bajo. “La verdad es que estamos muy disconformes con la labor de Link. Por lo que nos aseguraste, confiamos en que el proyecto estaría finalizado en esta fecha y no es así”, fue la dura sentencia del cliente...

Anexo 11: Pautas de ejercicios Sesión 2**Pauta de Trabajo 2**

- Revisar el Caso “Carla en Link S.A.”
- Analizar y responder las preguntas guía que aparecen más abajo.
- Tendrán 15 minutos para este análisis.
- Escoger a un integrante dentro del equipo para que comente sus análisis al resto de los participantes.

Pauta de análisis 1 caso Carla en Link S.A:

¿Cómo describiría, desde el desarrollo mental, el liderazgo de Carla?

¿Qué mejoraría en la actitud de Carla?

¿Cómo describiría la actitud del equipo de Carla?

Pauta de Trabajo 3

- Continuación del análisis de Caso “Carla en Link S.A.”
- Analizar y responder las preguntas guía que aparecen más abajo.
- Tendrán 15 minutos para este análisis.
- Escoger a un integrante dentro del equipo para que comente sus análisis al resto de los participantes.

Pauta de análisis 2 caso Carla en Link S.A:

¿Qué le faltó a Carla para tener un liderazgo efectivo?

¿Qué recomendaciones le daría a Carla?

¿Qué harían en el lugar de Carla?

Anexo 12: Guía Ruta de aprendizaje - Registro Sesión 2**Registro Sesión 2**

Nombre:

Fecha:

Me ha quedado en mente la teoría del desarrollo de Kegan, durante esta semana realizaré una introspección y responderé a:

¿En qué etapa me percibo la mayor parte del tiempo? ¿por qué?

--

¿Qué aptitudes tengo que me hacen percibirme así?

--

¿En qué etapa me gustaría estar? ¿Por qué?

--

Conversaré sobre este tema con dos personas de confianza y solicitaré su feedback:

Persona del trabajo:

Persona externa al trabajo:

Anexo 13: Presentación Sesión 3



Desarrollando el liderazgo desde la madurez mental



- Conocer las competencias directamente relacionadas con el desarrollo mental y que se vinculan con el liderazgo efectivo.
- Aplicar las competencias identificadas en un estudio de caso.

Principales competencias involucradas en el desarrollo mental en líderes

- Inteligencia emocional
- Habilidades de Comunicación
- Toma de decisiones
- Apertura al cambio
- Flexibilidad
- Adaptación
- Asertividad
- Trabajo en equipo
- Resolución de problemas
- Gestión



Continuación Caso
Carla en Link S.A





Instrucciones

Retomando el análisis del caso Carla en Link S.A.:

- Analizar y responder la Pauta de Trabajo 4.
- Tendrán 15 minutos para este análisis.
- Escoger a un integrante dentro del equipo para que comente sus análisis al resto de los participantes.



Instrucciones

Retomando el análisis del caso Carla en Link S.A.:

- Analizar y responder la Pauta de Trabajo 5.
- Tendrán 15 minutos para este análisis.
- Escoger a un integrante dentro del equipo para que comente sus análisis al resto de los participantes.

Análisis caso Carla en Link S.A

Formas de desarrollar las competencias de Carla:

Break – 10 min





Instrucciones

Retomando el análisis del caso Carla en Link S.A.:

- Analizar y responder la Pauta de Trabajo 6.
- Tendrán 25 minutos para este análisis.
- Escoger a un integrante dentro del equipo para que comente sus análisis al resto de los participantes.

Análisis caso Carla en Link S.A

¿Qué le sugiere a Carla empezar a hacer? (tareas, proyectos, actitudes, etc.)

¿Qué habrían hecho en su lugar? ¿Por qué?

Plan de contingencia en el caso que la propuesta anterior no funcione.

Ideas principales

Idea
destacada



Idea
destacada



Idea
destacada



Conclusiones



**¡Que tengan una
excelente semana!**

Si tiene alguna consulta, escriba a mi correo
shpadilla@uc.cl

Anexo 14: Pauta de ejercicio Sesión 3**Pauta de Trabajo 4**

- Continuación del análisis de Caso “Carla en Link S.A.”
- Analizar y responder las preguntas guía que aparecen más abajo.
- Tendrán 15 minutos para este análisis.
- Escoger a un integrante dentro del equipo para que comente sus análisis al resto de los participantes.

Pauta de análisis 3 caso Carla en Link S.A:

Proponga 3 formas de desarrollar las competencias de Carla, contemplando las vistas en sala.

--

Pauta de Trabajo 5

- Continuación del análisis de Caso “Carla en Link S.A.”
- Analizar y responder las preguntas guía que aparecen más abajo.
- Tendrán 15 minutos para este análisis.
- Escoger a un integrante dentro del equipo para que comente sus análisis al resto de los participantes.

Pauta de análisis 4 caso Carla en Link S.A:

Proponga 3 nuevas formas de desarrollar las competencias de Carla (distintas a las ya mencionadas), contemplando las vistas en sala.

--

Pauta de Trabajo 6

- Continuación del análisis de Caso “Carla en Link S.A.”
- Analizar y responder las preguntas guía que aparecen más abajo.
- Tendrán 25 minutos para este análisis.
- Escoger a un integrante dentro del equipo para que comente sus análisis al resto de los participantes.

Pauta de análisis 5 caso Carla en Link S.A:

¿Qué le sugiere a Carla empezar a hacer? (tareas, proyectos, actitudes, etc.)

¿Qué habrían hecho en su lugar? ¿Por qué?

Elaborar un plan de contingencia en el caso que la propuesta anterior no funcione.

Anexo 15: Guía Ruta de aprendizaje - Registro Sesión 3**Registro Sesión 3**

Nombre:

Fecha:

Entiendo que para un liderazgo organizacional efectivo, desde el enfoque del desarrollo mental, existen múltiples competencias y factores asociados. Desde las competencias que hemos trabajado y abordado en la sesión recién pasada...

¿Qué competencias son las que yo tengo más desarrolladas?

--

Sobre la pregunta anterior, solicitaré feedback nuevamente a dos personas de confianza, de las cuales sé que pueden darme una respuesta sincera sin adularme.

Persona del trabajo:

Persona externa al trabajo:

Pensaré en alguna situación similar al caso de Carla en Link S.A.

¿Cómo actué? (actitudes, competencias, acciones, etc.)

--

¿Qué cosa haría diferente ahora? ¿Por qué?

¿Qué competencias, de las abordadas a lo largo del taller, me gustaría poner en práctica en una situación así? ¿Por qué?

Anexo 16: Presentación Sesión 4



Necesidad de desarrollo constante y permanente



- Ejercitar el autoanálisis y autoconocimiento.
- Aplicar los conocimientos trabajados anteriormente.

Replanteándose el trayecto avanzado

Reflexión de manera individual



Instrucciones

- Revisar la Guía “Ruta de Aprendizaje” trabajada hasta el momento.
- Dirigirse al grupo pequeño.
- Discutir con su grupo y responder de manera individual la Pauta de Trabajo 7.
- En total tendrán 20 minutos.

Comentarios y apreciaciones de las reflexiones

Break – 10 min





Actividad –
“La nueva gerente de
Customer Service”

“La nueva gerente de Customer Service”

Gabriela, la nueva gerente de Customer Service, ha sentido últimamente que José (uno de los supervisores en su dpto.) no la trata como antes. Hoy, le solicitó a José que hiciera un par de horas extra el próximo viernes por la tarde, para terminar de entrenar a dos empleados nuevos, pero José se negó, cuando antes nunca había puesto inconveniente en quedarse tiempo extra. Ella se quedó con la duda, de si José se puso porque Gabrielase lo pidió cortés y formalmente usando las palabras “por favor”, porque ella es mujer o porque José quedó resentido cuando Gabriela obtuvo el puesto de Gerente del departamento en vez de él, hace ya un mes; al parecer no le dieron feedback.

José también se había postulado para el puesto cuando ambos eran supervisores. Ambos comenzaron su carrera en la empresa hace unos 9 años atrás y desde entonces han ido “creciendo” juntos en la misma, se podría decir que, hasta la promoción de ella, tenían una buena relación de compañeros y colaboraban uno con el otro cuando lo necesitaban.





Instrucciones

- En total tendrán 30 minutos .
- Dirigirse al grupo pequeño.
- Leer la situación expuesta.
- Discutir con su grupo y responder la Pauta de Trabajo 8.
- En total tendrán 30 minutos.
- Escoger a un integrante dentro del equipo para que comente sus análisis al resto de los participantes.

Análisis de la situación

Describe el comportamiento de Gabriela

Ideas

- 1.
- 2.
- 3.

¿Qué le sugiere empezar a hacer a Gabriela?

Ideas

- 1.
- 2.
- 3.

Análisis de la situación

¿Cómo abordarían esta situación?

Ideas

- 1.
- 2.
- 3.

¿Comentarios sobre alguna situación similar?

Ideas

- 1.
- 2.
- 3.

Recapitulación

Múltiples
competencias



Además de las herramientas técnicas y manejo de procedimientos, los jefes o gerentes de proyecto más efectivos suelen tener atributos como: capacidad de liderazgo, habilidades de comunicación; habilidades interpersonales; manejo del estrés; habilidad para solucionar problemas y para administrar bien el tiempo, entre otras.

Trabajo en
equipo



Delegar implica dar autoridad y permitir que las personas lleven a cabo con éxito las tareas asignadas en su área de responsabilidad. Implica permitir tomar decisiones y realizar acciones para alcanzar los resultados esperados.

Expectante
al cambio



En un proyecto, por muy bien planificado que esté, siempre se producirán cambios. Por ello es fundamental fijar desde el inicio los procedimientos para documentar y autorizar estos cambios, lo que requiere mucha comunicación entre el cliente y el jefe de proyecto y entre éste y su equipo.

Y por sobre todas
las cosas...



¡El desarrollo no se
detiene, siempre
hay posibilidad de
seguir cultivándose!





¡Muchas gracias por
su participación!

Para futuros talleres y webinars contactarme por
shpadilla@uc.cl
<https://www.linkedin.com/in/stefaniapadillaramirez>



Anexo 17: Pauta de ejercicio Sesión 4**Pauta de Trabajo 7**

- Revisar la Guía “Ruta de Aprendizaje” trabajada hasta el momento.
- Dirigirse al grupo pequeño.
- Discutir con su grupo y responder de manera individual las preguntas guía que aparecen a continuación.
- En total tendrán 20 minutos.

Comentar sus objetivos, trabajos y avances realizados desde las actividades propuestas en la Guía “Ruta de Aprendizaje”.

Reflexione sobre sus logros realizados por medio de esta actividad (la “Ruta de Aprendizaje”) y piense cuales serán al menos los 2 siguientes pasos o propósitos por seguir.

Pauta de Trabajo 8

- Dirigirse al grupo pequeño.
- Leer la situación expuesta.
- Discutir con su grupo y responder las preguntas que aparecerán a continuación.
- En total tendrán 30 minutos.
- Escoger a un integrante dentro del equipo para que comente sus análisis al resto de los participantes.

A continuación, lea la siguiente situación:

“Gabriela, la nueva gerente de Customer Service, ha sentido últimamente que José (uno de los supervisores en su dpto.) no la trata como antes. Hoy, le solicitó a José que hiciera un par de horas extra el próximo viernes por la tarde, para terminar de entrenar a dos empleados nuevos, pero José se negó, cuando antes nunca había puesto inconvenientes en quedarse tiempo extra. Ella se quedó con la duda, de si José se puso porque Gabriela se lo pidió cortés y formalmente usando las palabras “por favor”, porque ella es mujer o porque José quedó resentido cuando Gabriela obtuvo el puesto de Gerente del departamento en vez de él hace, ya un mes; al parecer no le dieron feedback.

José también se había postulado para el puesto cuando ambos eran supervisores. Ambos comenzaron su carrera en la empresa hace unos 9 años atrás y desde entonces han ido “creciendo” juntos en la misma, se podría decir que, hasta la promoción de ella, tenían una buena relación de compañeros y colaboraban uno con el otro cuando lo necesitaban.”

Preguntas guía:

Desde lo ya revisado en el taller, describa el comportamiento de Gabriela.

¿Qué le sugiere empezar a hacer a Gabriela? (tareas, proyectos, actitudes, etc.)

¿Cómo abordarían esta situación?

¿Ha pasado por una situación similar a la de Gabriela? En el caso de que su respuesta sea si, comente brevemente ¿cómo lo solucionó?

Anexo 18: Guía Ruta de aprendizaje - Registro Sesión 4

Registro Sesión 4

El taller ya ha finalizado y hemos revisado y aprendido múltiples aspectos útiles para el liderazgo.

¿Cuál es el aprendizaje que más rescato?

¿Qué aprendizaje es el que más me hizo sentido?

Entiendo que el liderazgo requiere un proceso de mejora/trabajo constante. Pensaré en un plan de mejora sobre mi liderazgo y me propondré objetivos y tareas al corto y mediano plazo... ¿Qué es lo que quiero lograr?

Objetivos a corto plazo (menos de 6 meses) ...

Tareas al corto plazo...

¿Qué es lo que quiero lograr?

Objetivos al mediano plazo (6 meses a 1 año) ...

Tareas al mediano plazo...

¿Qué es lo que quiero lograr?

Anexo 19: Encuesta de satisfacción – participantes del Taller

Encuesta de satisfacción

Al finalizar este Taller y a modo de retroalimentación, se solicita que responda algunas preguntas sobre su participación durante las sesiones.

Los contenidos a evaluar del Taller, corresponden a: objetivo general y objetivos de aprendizaje, contenidos, materiales, actividades.

Por favor sea lo más claro y objetivo posible, su feedback ayudará a mejorar en las futuras versiones.

A continuación, se presentarán una serie de ítems, los cuales usted evaluará en una escala Likert de 1 a 5, siendo:



Además, se le solicitará que realice algún comentario a modo de retroalimentación sobre su calificación.

Sobre los objetivos del Taller

1. ¿Logré trabajar sobre el objetivo general propuesto? (Concientizar sobre la relevancia del razonamiento complejo de los líderes para un liderazgo organizacional efectivo a lo largo de las sesiones).



Favor, comente sobre su respuesta:

2. Los objetivos de aprendizaje, ¿estaban debidamente relacionados con los temas de las sesiones?



Favor, comente sobre su respuesta:

3. ¿Pude desarrollar aprendizajes sobre los objetivos y temas trabajados?



Favor, comente sobre su respuesta:

Sobre los materiales del Taller

1. Las pautas de trabajo, casos y Ruta de aprendizaje, ¿facilitaron mi proceso de aprendizaje?



Favor, comente sobre su respuesta:

-
2. Las diapositivas, ¿permitían seguir los contenidos expuestos?



Favor, comente sobre su respuesta:

Sobre la relatora

1. ¿Logra involucrar a los participantes por medio de distintas actividades?



Favor, comente sobre su respuesta:

-
2. ¿Maneja los contenidos expuestos?



Favor, comente sobre su respuesta:

-
3. Respeta los tiempos propuestos



Favor, comente sobre su respuesta:

-
4. Respeta a todos y a cada uno de los participantes



- 5.

Favor, comente sobre su respuesta:

Finalmente...

Agregue los comentarios que estime conveniente y que no hayan sido abordados en los ítems anteriores. Su retroalimentación es fundamental para la mejora.
