



Universidad del Desarrollo
Facultad de Psicología

LIDERAZGO EN PROCESOS DE CAMBIO

“Organización A”

Proyecto de Grado

Magíster Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas

Integrantes:

Matías Godoy

Sofía Stoeihel

Francisca Toledo

Supervisor:

Daniel Soto

Agosto, 2024

ÍNDICE

CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1. Antecedentes de la organización (pág. 4).

- Breve descripción de la organización: rubro, estructura, dotación, principales características, etc.
- Reseña histórica: descripción de hitos más relevantes (logros o quiebres).
- Descripción de los objetivos organizacionales: visión, misión, valores y lineamientos estratégicos.

2. Perfil competitivo de la empresa, a partir de Análisis externo (FODA) e interno (CANVAS) (pág. 8).

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA /OPORTUNIDAD/DESAFÍO DE CONSULTORÍA

1. Contacto inicial con el cliente y el sistema – cliente (pág. 12).

- Clarificación de expectativas del cliente y del sistema.
- Mapa de problema/oportunidad/desafío según reporte del cliente.
- Clarificación del rol de los consultores en la organización.
- Visión externa de cómo se manejan estos procesos en la industria.

2. Descripción de dinámicas organizacionales a la base del problema/oportunidad/desafío (pág. 14).

3. Situación organizacional a la base del problema/oportunidad/desafío (pág. 15)

4. Justificación/relevancia del problema/oportunidad/desafío (pág. 16).

5. Objetivo general y específicos del trabajo de grado (pág. 16).

CAPITULO III: PROPUESTA TEORICA – METODOLÓGICA

1. Revisión teórica y de antecedentes (pág. 18).

2. Formulación del problema de investigación (pág. 22)

3. Preguntas de investigación (pág. 22).

4. Objetivos generales y específicos de la investigación (pág. 22).

5. Enfoque, tipo y diseño de la investigación (pág. 22).

6. Población y muestra (pág. 23).

7. Plan de recolección y análisis de datos (pág. 23).

8. Aspectos éticos de recolección de datos (pág. 24).

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

1. Resultados a nivel descriptivo (pág. 25).

2. Resultados a nivel interpretativo: análisis de resultados a nivel teórico (pág. 31).

3. Definición final del problema/oportunidad/desafío de acuerdo con información diagnostica (pág. 38).

4. Feedback de los hallazgos finales del diagnóstico hacia y desde los actores (pág. 39)

CAPÍTULO V: PLAN DE ACCIÓN

1. Propuesta herramienta para líderes “Tool Kit” (pág. 41).

- a) Antecedentes de la herramienta (pág. 41)
- b) Perfil Líder Adaptativo de Organización A (pág. 42)
- c) Descripción competencias Líder adaptativo y herramientas propuestas (pág. 46)
- d) Guías para la aplicación del Tool Kit (pág. 51)
- e) Conclusiones y recomendaciones para la implementación de la propuesta (pág. 77)
- f) Recomendaciones para el Área de Gestión de Personas para la implementación del “tool kit” (pág. 78)
- g) Análisis de los beneficios del Tool Kit (pág. 79)

2. Presentación de la herramienta al cliente y recepción de feedback (pág. 80).

3. Ajustes y elaboración final de la herramienta propuesta (pág. 82).

4. Conclusiones finales respecto del proyecto de grado (pág. 83).

CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1. Antecedentes de la organización

A continuación, se presentará una descripción general de la organización respecto de la cual se realizó este proyecto, refiriéndose a su rubro, estructura, dotación, características, reseña histórica, con la descripción de los hitos más relevantes, ya sea respecto a logros o quiebres de la compañía. Para efectos de confidencialidad, la compañía será mencionada como “Organización A” y/o se hará referencia a la empresa “cliente”. Asimismo, al abordar el proceso de adquisición por parte de otra compañía, ésta será mencionada como “Organización B”. También, se abordará en este punto una descripción de los objetivos organizacionales, tanto de la visión, misión, valores como los lineamientos estratégicos de la compañía en estudio.

Para esta sección, se utilizaron las fuentes oficiales de las empresas Organización A y Organización B, ya sea de su página web, así como del Reporte de Sostenibilidad más reciente.

Descripción de la organización

Organización A, es una de las aseguradoras más relevantes que opera hoy en Chile, ofreciendo una amplia variedad de seguros generales para brindar protección a familias y empresas en el país. Perteneciente a un Holding, es una compañía global con más de 100 años de experiencia. Organización A ingresó al mercado chileno en el año 2004 mediante una adquisición.

En las últimas dos décadas, Organización A ha experimentado un sólido crecimiento, consolidándose como un líder tanto en seguros personales como en el segmento de pequeñas y medianas empresas en el mercado chileno. Este logro se concretó con varias operaciones de fusión y adquisición. Actualmente, la empresa tiene 8 sucursales físicas distribuidas en el país.

Organización A cuenta con un robusto portafolio de soluciones en productos y ofrece cobertura en pólizas de: autos, SOAP, hogar, condominios, pymes, accidentes personales y responsabilidad civil internacional.

La estructura de la empresa se caracteriza por ser funcional, es decir, que la agrupación de los distintos departamentos obedece principalmente a diferentes especialidades. Según esta estructura, la compañía cuenta con 8 vicepresidencias:

Vicepresidencia de Distribución: Responsables de la fuerza comercial de la organización. Aquí se encuentran Gestores y Gerentes Comerciales, de Marketing y los encargados de gestionar los negocios de la compañía.

Vicepresidencia de Operaciones y Siniestros: Son los encargados de toda la atención de siniestros, emisión de pólizas, atención al cliente, liquidaciones, peritajes, etc.

Vicepresidencia de Finanzas:	La componen los colaboradores a cargo de todo lo relacionado a las finanzas, gestión de cobranzas, contabilidad, abastecimiento y tesorería.
Vicepresidencia de Talento y Cultura:	Encargados de la cultura organizacional, la gestión del talento y el desarrollo de la experiencia y ciclo de vida de los empleados.
Vicepresidencia de Producto:	Es el equipo encargado de la estrategia de producto, la suscripción y gestión de clientes.
Vicepresidencia de Actuaría, Pricing y Datos:	Son los encargados de la toma de decisiones a partir de los datos de la Compañía. Esta área se encarga de la gestión, análisis y modelado de datos para la evaluación de riesgos, la fijación de precios y el desarrollo de estrategias que optimicen la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. Además, lidera la creación de modelos predictivos y análisis avanzados que permiten anticipar tendencias del mercado, gestionar eficientemente el portafolio de productos y asegurar que las decisiones de negocio se alineen con los objetivos financieros y estratégicos de la compañía.
Vicepresidencia de Tecnología:	Responsables de la estrategia de arquitectura de software, aplicaciones y soporte de las herramientas tecnológicas de la empresa.
Vicepresidencia de Legal y Compliance:	Son el soporte referente a los aspectos legales y de cumplimiento del país.

Si bien para la aplicación de este informe se hará referencia exclusivamente a Organización A Chile, es importante mencionar que la empresa cuenta con una estructura organizacional integrada entre Chile, Colombia y Ecuador; llamada Mercado Andes, que complementa administrativamente los organigramas y estructuras funcionales de la empresa en las operaciones locales de cada país.

Debido a la combinación de estas tres operaciones, Mercado Andes cuenta con más de 1.500 empleados repartidos en 40 sucursales.

La compañía en Chile cuenta con 570 empleados distribuidos a lo largo de país. Al cierre de diciembre de 2023 la dotación de Organización A Chile se compone de la siguiente manera:

Distribución por género:

Género	Número de empleados	Porcentaje
Femenino	260	46%
Masculino	310	54%

Distribución por rol:

Rol	Número de empleados	Porcentaje
Contribuidores individuales	476	84%
Líderes	94	16%

Colaboradores por rango de edad:

Género	Menos de 30 años	Entre 30 y 40 años	Entre 41 y 50 años	Entre 51 y 60 años	Sobre 61 años
Femenino	16	117	73	51	3
Masculino	23	129	90	50	18

Contexto:

Organización A ha vendido sus operaciones directas de mercado Andes a Organización B. Esta decisión forma parte de la estrategia de Organización A para lograr una rentabilidad superior y posicionarse como una de las principales aseguradoras globales exitosas y reconocidas. La venta permite a Organización A priorizar sus recursos en las áreas de su cartera que pueden ofrecer los mayores rendimientos y el mayor crecimiento futuro principalmente en Estados Unidos.

Situación empresa en 2024:

Respecto a la situación actual de la organización durante la realización de este proyecto, con la aprobación de los reguladores, Organización B concluyó el proceso de adquisición de Organización A en Colombia, Chile y Ecuador. Durante el 2024 se pretendía avanzar en la integración paulatina de las operaciones, culminando en una fusión legal. A pesar de este proceso de integración, se esperaba que el funcionamiento de ambas compañías siguiese operando de manera independiente por el momento. Esto, significa que, tanto Organización A como Organización B Seguros mantendrían sus coberturas, vigencias y compromisos actuales.

Sobre Organización B

Organización B es una compañía parte de un grupo de empresas. Este grupo tiene sede en Alemania, opera a nivel mundial con un enfoque especial en Europa y Latinoamérica, incluyendo países como Chile, Argentina, Brasil, México, Uruguay, Colombia y Ecuador.

Las cinco líneas de negocio del grupo son:

1. Riesgos Industriales

2. Privados y Particulares en Alemania
3. Privados y Particulares en el Mundo
4. Reaseguro
5. Servicios Financieros

Historia y Presencia en Chile:

Organización B llegó a Chile en julio de 2008 mediante un proceso de adquisición. En 2015, fortaleció su presencia en el país al comprar una aseguradora. Actualmente, Organización B ofrece una diversidad de productos que los diferencia en el mercado, distribuidos en tres líneas de negocios:

1. Seguros Generales (para Personas y Empresas)
2. Seguros de Garantía
3. Seguros Silvoagropecuarios

Organización B cuenta con 11 sucursales regionales distribuidas a lo largo de Chile, además de 5 unidades de negocio en su casa matriz. En total, Organización B emplea a más de 600 colaboradores a nivel nacional, comprometidos con ofrecer productos y servicios de alta calidad a sus clientes.

Estrategia Organización A

Volviendo a la Organización A, esta cuenta con una estrategia para lograr sus objetivos llamada "Génesis" y existe con el propósito de facilitar los resultados del negocio en 2023 y 2024. Génesis cuenta con objetivo estratégico enfocado en los resultados claves esperados por la compañía, orientados hacia el gasto, crecimiento y simplicidad. A través de siete frentes, consolida más de 100 iniciativas de transformación que apuntan al cumplimiento de las metas y a crecer rentablemente para convertirse en la mejor aseguradora para individuos y dueños de pequeños negocios, protegiendo lo que más valoran.

Cultura

Para describir la cultura de Organización A, se utilizaron las fuentes oficiales de las empresas Organización A, como su sitio web, Reporte de Sostenibilidad y recursos internos de la compañía.

La cultura de Organización A se caracteriza por estar centrada en las personas, en el bienestar y el desarrollo de los empleados, al tiempo que mantienen un enfoque en la excelencia y el servicio al cliente. Fomentan un entorno donde se valora la responsabilidad, la transparencia y la apertura a nuevas ideas y posibilidades.

Cuentan con un enfoque en la mejora continua que se manifiesta en el compromiso de todos los empleados con hacer las cosas cada día mejor, desafiar al status quo y mantener un entorno de innovación y excelencia. Promueven una comunicación clara y colaborativa y sus esfuerzos están en mantener un ambiente de trabajo donde todos se sientan valorados y empoderados para dar lo mejor de sí mismos.

Organización A cuenta con una identidad compartida (creencia, propósito y promesa) y un único conjunto de valores que los unen en su aspiración de convertirse en una de las tres principales empresas globales de propiedad y accidentes.

Creencia

“Creemos que el progreso ocurre cuando las personas se sienten seguras.”

Propósito

“Existimos para ayudar a las personas a disfrutar el presente y mirar con confianza el futuro.”

Promesa

“Prometemos protección ante lo inesperado, con responsabilidad.”

Los valores de Organización A se apalancan en su cultura: “dentro de cada uno de nosotros hay una fuerza que nos inspira a lograr nuestros objetivos, ofrecer los mejores productos principalmente para personas y dueños de pequeñas y medianas empresas, vivir nuestros valores y diferenciarnos como una de las mejores compañías para trabajar”. **Los valores de Organización A son:**

- **Somos abiertos:** Nos comprometemos con todas las personas y posibilidades.
- **Actuamos responsablemente:** Hacemos lo correcto hasta el final.
- **Hacemos las cosas simples:** Somos claros y transparentes.
- **Hacemos las cosas cada día mejor:** Somos proactivos y desafiamos el statu quo.
- **Pensamos primero en las personas:** Actuamos con empatía, dignidad y respeto.

A través de estos valores, Organización A avanza en el cumplimiento de su estrategia Génesis. Alrededor de ella existen habilitadores percibidos como “Espíritu Organización A”, lo cual hace referencia a la cultura y los comportamientos que la compañía fomenta para alcanzar sus resultados. Estas conductas tienen un fuerte enfoque en vivir sus valores, acciones de diversidad e inclusión, uso de la tecnología para acercarse a sus clientes, compromiso con la integridad en todas sus prácticas, actitud de servicio y una forma de trabajar ágil. Con ellos, los empleados de Organización A guían sus comportamientos y contribuyen al éxito de la compañía.

2. Perfil competitivo de la empresa, a partir de Análisis externo (FODA) e interno (CANVAS).

Análisis externo: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas

- **Reputación de Marca:** Organización A goza de una sólida reputación en el mercado de seguros en Chile y el mundo, respaldada por años de experiencia y calidad en sus servicios. Con un gran soporte de su casa matriz, Organización A ha demostrado a lo largo del tiempo solidez en el cumplimiento de su promesa de valor con clientes, intermediarios y empleados.
- **Posicionamiento en el mercado:** De acuerdo con información otorgado por la Comisión del Mercado Financiero (CMF), Organización A es la cuarta aseguradora con mayor presencia en el mercado de seguros generales en el país. A nivel global, al cierre del primer semestre de 2023 presenta una participación de mercado de 8,02%, sobresaliendo en la rama de vehículos, donde su participación llega al 12,7%.
- **Portafolio Diversificado:** La empresa ofrece un portafolio diversificado de productos de seguros, incluyendo autos, SOAP, hogar, condominios, pymes, accidentes personales y responsabilidad civil internacional, lo que le permite atender diversas necesidades del cliente. La compañía cuenta con una amplia capacidad de decisión local, lo que permite un alto nivel

de agilidad y flexibilidad para ofrecer soluciones adecuadas a las necesidades de un entorno cambiante.

- **Tecnología Innovadora:** Organización A ha invertido fuertemente en tecnología para mejorar la eficiencia en la gestión de pólizas, reclamaciones y servicios al cliente. Con los años la compañía desarrolló un negocio centrado en la tecnología y en ecosistemas digitales, que resultan en que los clientes y corredores puedan gestionar un sin número de operaciones de forma digital sin necesidad de acercarse a las oficinas. Además de ser más sencillo, entrega la autonomía necesaria para responder a las necesidades de los corredores y asegurados cada día con mayor eficiencia y flexibilidad, por ejemplo, con productos modulares que permiten a los clientes optar por determinadas coberturas u otras variables según su interés.
- **Clasificación de riesgo:** presenta una muy alta capacidad de cumplimiento en los términos y plazos pactados. En su calificación de riesgo es considerada en “Categoría AA” y se fundamenta principalmente en el efectivo respaldo que le entrega su casa matriz en términos operativos, financieros y, especialmente, de control de riesgos. Además, se destaca el adecuado posicionamiento que mantiene la compañía dentro de su segmento relevante.

Oportunidades

- **Crecimiento del mercado de seguros:** El mercado de seguros en Chile sigue creciendo, impulsado, entre otros factores, por el aumento en la conciencia sobre la importancia de los seguros, el crecimiento económico y la estabilidad política. Según cifras de la Comisión del Mercado Financiero, este mercado en su conjunto registró ventas por MMUS\$ 13.321 entre enero-diciembre del 2022, lo que representa un aumento real de 15,3% respecto a igual período del año anterior. Mientras, las utilidades alcanzaron los MMUS\$ 1.450. Esto presenta oportunidades para que Organización A amplíe su base de clientes y aumente su participación en el mercado.
- **Innovación en productos y servicios a través del uso de tecnología:** La manera en que los clientes interactúan con las aseguradoras está cambiando gracias a la tecnología, lo que está llevando a una revolución en el servicio al cliente. Hoy en día y gracias a la digitalización y el uso de inteligencia artificial, suscribir una póliza es un proceso mucho más rápido, sencillo y conveniente para el cliente. Muy diferente a los que significaba hace algunos años donde era un proceso lento y engorroso, hoy los clientes sin necesidad de visitar una oficina física pueden gestionar sus trámites y siniestros en línea a través de plataformas digitales. Además, a través del uso de tecnología, las compañías de seguros pueden ofrecer servicios adicionales que mejoran la experiencia de cliente, por ejemplo, a través de chatbots, quienes pueden responder preguntas frecuentes y proporcionar información sobre pólizas y coberturas, lo que ahorra tiempo y esfuerzo tanto para la compañía como para el cliente. Esto abre una puerta de posibilidades en cuanto alcance de clientes y negocios para Organización A.
- **La ciencia de datos al servicio del seguro:** Organización A puede utilizar la ciencia de datos para su beneficio mediante una variedad significativa de propósitos, que van desde la evaluación de riesgos, detección de fraudes, segmentación de clientes, pronóstico de reclamaciones, optimización de precios y mejora de la experiencia del cliente. Al aprovechar los datos y las técnicas analíticas avanzadas, la compañía puede tomar decisiones más informadas y ofrecer servicios más eficientes y personalizados a sus clientes.

Debilidades

- **Precios altos:** Si bien el valor que los clientes pagan por la prima de una póliza tiene una serie de variables que hace compleja la comparación entre compañías, Organización A no destaca por ser una aseguradora competitiva en cuanto a precios. Existen compañías en el mercado con opciones más económicas y accesibles para todos los bolsillos. Esta diferencia de precios puede estar dentro de la estrategia de tarificación de Organización A y no necesariamente se asume que la empresa tiene interés en competir a través de un menor valor en las primas. Sin embargo, es innegable que, desde el punto de vista del consumidor, el precio del seguro puede determinar su decisión de elegir entre una compañía y otra.
- **Denuncias por incumplimientos:** Durante los últimos años Organización A ha enfrentado dos denuncias por el servicio nacional del consumidor SERNAC. En 2021 la compañía aceptó participar en un proceso voluntario de compensación a sus clientes por el retardo en la reparación de vehículos afectados por siniestros cubiertos por la póliza de seguro automotriz, y los eventuales incumplimientos de información respecto del plazo estimado para reparar los vehículos. Luego en 2023, SERNAC inició un procedimiento voluntario colectivo (PVC) con Organización A, porque, entre otros eventuales incumplimientos, la empresa no entregó los dispositivos GPS correspondientes a las y los consumidores que contrataron o renovaron sus pólizas de seguro automotriz a partir del 26 de julio de 2019, fecha en que entró en vigencia la Ley “Antiportonazos”.

Amenazas

- **Cambio climático:** Eventos naturales extremos, como terremotos, inundaciones o incendios forestales, representan una amenaza para la empresa, ya que pueden resultar en grandes pérdidas financieras y reclamaciones elevadas. Más eventos extremos relacionados con el clima pueden conducir a aumentos significativos de siniestros, de acuerdo con reportes de la Comisión del mercado financiero “Los impactos climáticos futuros pueden ser no lineales y estar cada vez más correlacionados (mayor frecuencia de eventos de “1 en 100” años).
- **Competencia intensa:** El mercado de seguros en Chile es altamente competitivo, con la presencia de numerosas compañías nacionales e internacionales que ofrecen una amplia gama de productos y servicios. La competencia puede ejercer presión sobre los márgenes de ganancia y obligar a Organización A a buscar formas de diferenciarse y destacarse en el mercado. Es habitual el ingreso de nuevos competidores al mercado de seguros, la adquisición entre compañías y la pérdida de clientes capturados por un competidor.
- **Crisis económica:** Las recesiones económicas pueden tener un impacto negativo en la demanda de seguros, ya que las personas y empresas pueden reducir sus gastos discrecionales, incluidos los seguros. En la historia reciente, la industria vivió momentos álgidos producto de la pandemia del Covid 19 que trajo con ella una fuerte crisis inflacionaria que afectó a gran parte del mundo. Además, una crisis económica puede aumentar el riesgo de incumplimiento de pagos por parte de los asegurados, lo que podría aumentar las pérdidas para empresas como ésta.

Análisis Canvas:

Análisis Interno Canvas				
<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asociaciones con reaseguradoras para mitigar riesgos. - Colaboraciones con instituciones financieras para la distribución de productos. - Relaciones con proveedores de tecnología para mantener sistemas actualizados. - Alianzas estratégicas con empresas de servicios complementarios, como talleres de automóviles o servicios médicos. 	<p>Actividad clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos de seguros. - Evaluación de riesgos y suscripción de pólizas. - Gestión de reclamaciones y resolución de problemas. - Capacitación continua del personal para mantener altos estándares de servicio. - Análisis de datos para identificar tendencias y oportunidades. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amplia gama de productos de seguros para diversas necesidades. - Cobertura confiable respaldada por una larga trayectoria en el mercado. - Servicio al cliente personalizado y eficiente. - Acceso conveniente a través de múltiples canales de distribución. - Innovación en productos y servicios para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente dedicada y asesoramiento personalizado. - Programas de capacitación para intermediarios. - Mediciones de satisfacción para mejorar continuamente el servicio. - Comunicación proactiva entre ejecutivos comerciales, corredores y clientes. 	<p>Segmento de cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas naturales. - Pequeñas y medianas empresas.
<p>Recurso clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal altamente calificado en ventas y atención al cliente. - Tecnología avanzada para la gestión de pólizas y reclamaciones. - Red de sucursales y oficinas para servicios presenciales. - Capital financiero para respaldar las operaciones y reclamaciones. - Conocimiento profundo del mercado y de las tendencias del sector. 			<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Corredores de seguros. - Sucursales físicas. - Sucursales y canales digitales para la atención de clientes. - Alianzas con bancos y otras instituciones financieras. - Campañas publicitarias en medios tradicionales y digitales. - Participación en eventos de la industria. 	
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos operativos para mantener la infraestructura y el personal. - Gastos de marketing y publicidad. - Reservas para reclamaciones y siniestros. - Costos de cumplimiento regulatorio. - Gastos de desarrollo e investigación para la innovación de productos. 			<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primas de seguros. - Primas de reaseguros. - Ingresos por inversiones financieras. 	

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA /OPORTUNIDAD/DESAFÍO DE CONSULTORÍA

1. Contacto inicial con el cliente y el sistema - cliente:

- **Clarificación de expectativas del cliente y del sistema - cliente**

Se realizó una reunión de levantamiento del problema con la contraparte de Organización A, empresa adquirida por Organización B en 2023. La contraparte estuvo compuesta por la Directora de Gestión de Cambio y Formación y la Gerente de Talento de Organización A en aquel momento, quienes, con bastante apertura y entusiasmo expresaron sus inquietudes y los problemas que les gustaría que el proyecto de grado abordara para apoyarlos en el proceso de cambio que enfrentaban.

La reunión duró aproximadamente 1 hora. En esta se conversó sobre el alcance del proyecto de grado, describiendo sus etapas, señalando los hitos en los que se requeriría información y colaboración de parte de la organización. Durante el espacio se aclararon las expectativas y apoyo necesario para realizar el proyecto de manera óptima. Por otro lado, la contraparte expresó sus apreciaciones respecto a la situación actual de Organización A, las complejidades que se vivían internamente en la organización en cuanto al proceso de cambio y sus expectativas sobre el proyecto de grado.

Uno de los primeros temas que el cliente (contraparte) señaló en esta reunión fue el hecho de estar viviendo como compañía un entorno VUCA, percibiendo que se encontraban en un momento de incertidumbre, en el que no sentían control sobre lo que estaba pasando. Conversando acerca de los dolores de la organización, la contraparte comentó acerca de ciertas problemáticas que se habían dado como consecuencia al proceso de adquisición de la empresa, tales como; la dificultad para retener el talento debido a los cambios estructurales, los cuales obstaculizaban las posibilidades de desarrollo interno, al mismo tiempo, se identificaba una baja en el engagement de los colaboradores, debido a la sensación de incertidumbre que se vivía internamente, que terminaba por influir de manera negativa en el compromiso y motivación de las personas que eran parte de la organización.

Respecto al entorno organizacional VUCA, este se caracteriza por la presencia de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad, lo que desafía a las empresas a adaptarse rápidamente a cambios imprevistos y a tomar decisiones con información incompleta o confusa. Según Johansen (2007), los líderes deben desarrollar nuevas habilidades y enfoques para enfrentar estos desafíos, fomentando la resiliencia y la innovación dentro de sus organizaciones para navegar eficazmente en un panorama tan dinámico y complejo.

Pese a las dificultades que estaban viviendo como compañía, expresaron que, como área de personas deseaban observar y enfrentar esta situación como una oportunidad, en la que podría aprovechar de construir un modelo para los líderes, que los guíe en los siguientes pasos. Sus expectativas comenzaron a traducirse en una herramienta de fácil aplicación, con la que pudiesen trabajar los líderes con sus equipos de forma rápida y eficiente. Esta herramienta la comenzaron a describir como un "Tool Kit" (Maleta de Herramientas), la cual pueda influir en los "Mindset" (estilo de pensamiento) de los líderes, señalando interés por lo que se les expuso acerca de la psicología positiva, viéndolo como un concepto nuevo para ellos como organización, el cual les podría ayudar a abordar de forma positiva este cambio en relación al proceso que estaban viviendo, que viene acompañado con el deseo de mantener ciertos aspectos de la cultura y realidad de la organización en aquel momento, relacionada con la agilidad, enfoque en las personas y equipos de alto rendimiento.

- **Mapa de problema/oportunidad/desafío según reporte del cliente.**

Considerando lo anterior, se observa el objetivo o desafío de consultoría como la entrega de herramientas que faciliten a los líderes de Organización A/ Organización B a gestionar a sus equipos en el proceso de cambio, de manera de promover la mantención de equipos de trabajo eficientes, visualizando el proceso de cambio como una oportunidad para incentivar un liderazgo adaptativo que sea capaz de enfrentar la incertidumbre de manera positiva.

A continuación, se expone el mapa del problema – oportunidad- desafío, según la necesidad levantada con el cliente:



A partir del esquema y análisis propuesto, se identificó la oportunidad de abordar este proceso de cambio desde la aplicación de la psicología positiva en el liderazgo y gestión de personas, aterrizando este amplio concepto de la psicología positiva al liderazgo adaptativo y mirada apreciativa.

¿Qué quiere decir esto? Al enfrentarse a un entorno organizacional cambiante, la organización y, por lo tanto, la dirección de personas y los líderes se convierten en los brazos que articulan y aplican las estrategias que serán necesarias para abordar la volatilidad del contexto que afecta a la compañía e interfiere con sus objetivos, rendimiento y bienestar de los colaboradores. Cuando se hace referencia al liderazgo adaptativo se está aludiendo a la práctica que ejercen los líderes al movilizar a las personas de una organización para que afronten difíciles desafíos y prosperen. Por otro lado, parte de este concepto constituye la idea de construir lo nuevo aprovechando el pasado, lo cual implicará creatividad, innovación y experimentación (Heifetz, 2012).

Dado lo anterior, se observó el desafío de apoyar a los líderes de Organización A/Organización B mediante una herramienta que los ayude de forma práctica a aplicar técnicas para gestionar a sus equipos de manera eficiente, en un entorno cambiante.

- **Clarificación del rol de los consultores en la organización.**

Con relación al rol de los consultores en este proyecto, este fue la creación de la herramienta mencionada, desde sus bases teórico-prácticas hasta sus indicaciones de implementación, para que la compañía Organización A/ Organización B reciba un manual de herramientas de fácil y autónoma aplicación. También, los consultores realizaron un levantamiento de información con la contraparte (detalle indicado en el capítulo III), asociado a la situación de la compañía en aquel momento (diagnóstico) y a los elementos que se intentó rescatar de la cultura y liderazgo, con el fin de integrar en esta herramienta; lo que “se ha hecho bien” y que ha ayudado a la compañía a mantenerse en pie en escenarios de incertidumbre. También, los consultores ocuparon fuentes bibliográficas e integración de estas con la información levantada para generar nuevas técnicas que los líderes de la organización puedan aplicar con sus equipos, las cuales estén adaptadas a su realidad particular.

Por último, abordando la visión externa de cómo se manejan estos procesos en la industria. Desde la mirada “positiva” y de crecimiento respecto a los procesos de adquisición, específicamente haciendo referencia al concepto de “crecimiento inorgánico” que señala García y Cervera (2018), se plantea que este se produce a través de fusiones y/o adquisiciones. Este crecimiento se daría de forma más rápida, ya que al comprar una compañía ya en funcionamiento, automáticamente aumentarán los ingresos y resultados, al mismo tiempo que se podrá entrar en nuevos mercados y ofrecer nuevos productos. No obstante, al crecer de forma tan rápida inevitablemente se mostrarán desafíos importantes, ya sea de gestión, como a nivel cultural y de personas, derivados de las complejidades de una nueva y más grande entidad.

Dado lo anterior y relacionando estos elementos al problema identificado en Organización A, se pueden dilucidar impactos significativos en la cultura y modus operandi para la compañía que termina siendo adquirida por otra, como lo está siendo Organización A. Así, a partir del levantamiento de la problemática se podrían identificar consecuencias a nivel estructural, cultural, relacional, de gestión, derivadas en moral y clima afectado, fuga de talento, incertidumbre y otros problemas que se pueden ver desde diferentes aristas.

2. Descripción de dinámicas organizacionales a la base del problema/oportunidad/desafío.

Se utilizará el modelo de Burke & Litwin (BL) (1992) para explicar el problema identificado en Organización A, logrando reconocer elementos asociados a la oportunidad y desafío de consultoría que se espera abordar con el proyecto de grado.

El modelo de BL se conoce como el “modelo de cambio organizacional”, el cual describe cómo ocurre el cambio dentro de una organización mediante 12 variables agrupadas en las categorías de Factores Externos e Internos. Estas variables interactúan entre sí y pueden influenciarse mutuamente, creando un marco dinámico para el análisis del cambio organizacional. Dentro de estas variables se encuentra la (1) Estructura y Cultura organizacional, (2) Valores y Creencias, (3) Estilos de Liderazgo, (4) Clima Organizacional, Sistema de: (5) Trabajo y Tareas, (6) Administración, (7) Recompensa y Reconocimiento y (8) Comunicación. Las (9) Capacidades Individuales, (10) Motivación, (11) Reacciones Individuales al Cambio y el (12) Desempeño Organizacional.

Este modelo sugiere que el cambio organizacional efectivo requiere un enfoque holístico que considere tanto los factores externos como internos, reconociendo las complejas interacciones entre ellos. A partir de aquello se asume que, al comprender estas variables y cómo influyen entre sí, los

líderes podrán desarrollar estrategias más efectivas para gestionar el cambio y mejorar o mantener el rendimiento organizacional (Burke & Litwin, 1992).

¿Cómo se observan estas variables en Organización A? De acuerdo con el levantamiento de información realizado inicialmente con la contraparte de Organización A, se pudo identificar que los elementos externos, como la compra de Organización A y los cambios estructurales que se vivían a nivel organizacional, afectaron elementos internos en la compañía, tales como el Clima, Sistemas de trabajo, Motivación y Reacciones individuales al cambio.

¿Cómo se expresa lo anterior? Como se señaló antes, las personas de Organización A vivían un proceso de incertidumbre, en el que las personas se expresaban con ansiedad respecto a la situación futura de la compañía y en relación con los cambios estructurales ya ocurridos (despidos, cambios en los roles de líderes y/o directivos). Esto afectaba al clima organizacional, viéndose reflejado en consecuencias como fuga de talento y la sensación general de que ya “nada es seguro”, incidiendo esto también en la motivación con la que realizaban su trabajo, la cual, si bien no disminuyó significativamente según la percepción de la contraparte, se vio afectada por la realidad que estaban viviendo en ese momento.

También, los sistemas de trabajo se ven afectados al no tener claridad de las nuevas estrategias y metas a mediano-largo plazo, por lo tanto, la forma en que las personas realizan sus tareas podría tornarse confusa y menos clara, pudiendo afectar esto al éxito de los proyectos en marcha.

3. Situación organizacional a la base del problema/oportunidad/desafío.

Según el análisis del punto anterior, se identificó la oportunidad de interferir y/o aportar desde la adaptación que los líderes podrían adquirir en este rol, abrazando la incertidumbre como parte de su función de liderazgo, ayudando a los equipos de Organización A a navegar de forma mejor los cambios que viven como organización.

Es sabido que el estilo de liderazgo afecta a todas las actividades organizacionales, influyendo al rendimiento de una compañía y de sus colaboradores (Alsughayir, 2014). Por esta razón, se observa desafiante abordar el liderazgo adaptativo como un mecanismo para enfrentar el entorno VUCA que Organización A está experimentando, siendo pertinente estudiar de estos temas para lograr un resultado/herramienta práctica que ayude a los líderes de Organización A a adaptarse de mejor forma y que, finalmente, su rendimiento influya positivamente al desempeño de los equipos y organización.

¿Por qué se aborda el liderazgo adaptativo en torno al problema identificado y cómo se relaciona esto con la psicología positiva? Se identifica como una oportunidad abordar el cambio para Organización A desde el enfoque de la psicología positiva, ya que se basa en el modelo de indagación apreciativa que valora las fortalezas de una organización y de las personas que la componen, construyendo un futuro a partir del potencial y los aspectos positivos valorados, que reflejan la forma en que las cosas se han hecho bien en un pasado.

Dado lo anterior, si se observa cómo Organización A ha tenido éxito en situaciones similares de cambio, lo que, viendo su historia, ya han tenido otros procesos de adquisición, se podrá dilucidar las habilidades subyacentes en los líderes de la organización y ocupar estas competencias como herramientas en el proceso adaptativo de cambio. Además, aplicar un modelo de liderazgo específico como el del liderazgo adaptativo, permite construir sobre la base de fortalezas en torno a un estado deseado, que sería la adaptación positiva al cambio de parte de los líderes de Organización A,

pudiendo influir esto en el rendimiento de la organización y en las habilidades actitudinales asociadas a una adecuada adaptación al cambio que vive la compañía.

4. Justificación/relevancia del problema/oportunidad/desafío.

¿Por qué es relevante estudiar este tema? Viéndose insertos en un entorno laboral cada vez más “VUCA”, cambiante, volátil y con una presencia importante de incertidumbre, se observa la necesidad de estar creando constantemente y de forma innovadora herramientas que permitan una mejor adaptación de parte de la organización. ¿Por qué a partir de los líderes? Porque son quienes articulan la estrategia de la compañía y, con ello, intervienen con más fuerza sobre los esfuerzos de los equipos en torno a los acontecimientos que suceden; si trabajan más motivados, si tienen sistemas que los ayudan en este entorno cambiante, si tienen una disposición positiva al cambio, etc. El Líder tiene la facultad y habilidad de llevar a su equipo a una situación deseada, donde sus habilidades resaltan y se adaptan positivamente al cambio e incertidumbre.

Por otro lado, la herramienta que se explicita a continuación se presenta de manera relevante en el estudio de dirección de personas y desarrollo organizacional, ya que se espera que logre aterrizar los recursos existentes en los líderes actuales de Organización A, y, los elementos recogidos desde la experticia, conocimientos e investigaciones de los consultores, a un Kit que facilite la gestión del liderazgo para Organización A, organización que se encuentra experimentando un escenario VUCA y requiere de apoyo en su adaptación a este. Esto, podría aportar al estudio de buenas prácticas de liderazgo para abordar un entorno VUCA, así como podría entregar una mirada actual de análisis de casos de adquisición en torno a la gestión y dirección de personas. Por último, se pretende entregar una metodología práctica, posible replicar en otros contextos y basada en la aplicación de la psicología positiva y el liderazgo adaptativo en procesos de adquisiciones organizacionales en Chile, para abordar un entorno VUCA exitosamente, ayudando al rendimiento de los equipos de una compañía y a la adaptación al cambio.

5. Objetivo general y específicos del trabajo de grado.

El objetivo general del proyecto es proponer a la empresa Organización A un set de herramientas orientadas al desarrollo de Liderazgo Adaptativo en los líderes, sobre la base de un diagnóstico facilitado al equipo del área de talento, referido al contexto de transformación que enfrenta la empresa y las capacidades de liderazgo disponibles para abordarlo.

Objetivos específicos:

1. Construir marco conceptual referido al liderazgo adaptativo y a buenas prácticas identificadas a nivel internacional acerca de su implementación.
2. Identificar la necesidad o desafío que enfrentan los líderes de Organización A/Organización B, mediante un diagnóstico inicial con la participación de los representantes de Talento.
3. Caracterizar las condiciones actuales y necesarias de la organización para desarrollar el liderazgo adaptativo en los líderes (especificando el área o sujeto a abordar).
4. Análisis de la información diagnóstica.
5. Elaborar el set de herramientas de desarrollo de liderazgo adaptativo.

En cuanto a los puntos 2 y 3, estos se realizaron de forma participativa con el equipo del área de Talento de Organización A, debido a la situación que la compañía vivía en el momento en que se realizó el diagnóstico, siendo esta el término del proceso de compra de Organización A por Organización B.

Esta situación aludía a posibles e importantes cambios estructurales, sumado a la tensión, incertidumbre y ansiedad que vivían los líderes y equipos de la organización.

Por lo anterior, se levantó información de la contraparte desde el área de personas para evitar levantar expectativas en los equipos y líderes de la compañía en el momento de incertidumbre organizacional que se vivía. No obstante, la contraparte entrevistada está compuesta por personas que poseen roles que interactúan constantemente con los equipos y líderes de Organización A, por lo que se estimó prudente realizar la etapa de levantamiento de información organizacional con el equipo mencionado. Sumado a esto, adentrarse a este contexto entrega una visión particular del objeto de estudio de este proyecto de desarrollo organizacional, entendido como la capacidad de liderazgo de los colaboradores de Organización A que cumplen roles de jefatura y, más específicamente, desde el enfoque de liderazgo adaptativo. Esta información cobra valor ya que viene desde la mirada particular del equipo de capital humano, por lo que la propuesta de acción aludirá a la mirada y aporte de ese equipo.

CAPITULO III: PROPUESTA TEORICA – METODOLÓGICA

1. Revisión teórica y de antecedentes.

En un contexto empresarial cada vez más dominado por la Volatilidad, la Incertidumbre, la Complejidad y la Ambigüedad (VUCA), resulta crucial comprender cómo ciertas metodologías y enfoques pueden fortalecer la capacidad de las organizaciones para navegar estos desafíos. La revisión teórica a continuación se centra en investigar cómo el liderazgo adaptativo, la psicología positiva y la indagación apreciativa pueden ser herramientas esenciales para enfrentar el cambio organizacional en estos entornos dinámicos. Por una parte, se expone que el liderazgo adaptativo proporciona estrategias para ajustarse a nuevas circunstancias. Por otro lado, la psicología positiva promueve el desarrollo, bienestar y resiliencia, y la indagación apreciativa se enfoca en las fortalezas y oportunidades. La integración de estos conceptos no solo será relevante de estudiar a propósito de los objetivos de este proyecto, sino también necesaria para desarrollar un marco teórico robusto que guiará a las organizaciones en su búsqueda de adaptabilidad y éxito en un mundo VUCA.

Contexto VUCA

Un entorno organizacional VUCA se caracteriza por una constante Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad, lo cual plantea desafíos significativos para las empresas. La volatilidad se manifiesta en cambios rápidos y disruptivos en el mercado, la tecnología y las preferencias de los consumidores, que requieren respuestas ágiles y adaptativas. La incertidumbre se refiere a la dificultad de prever eventos futuros y sus impactos, lo que complica la planificación estratégica y la toma de decisiones. La complejidad surge de la interconexión de múltiples factores y actores dentro del entorno organizacional y externo, demandando un enfoque sistémico para entender y gestionar estas interacciones. Finalmente, la ambigüedad implica la existencia de información confusa y contradictoria, que dificulta la interpretación clara de las situaciones y problemas que enfrenta la organización. Según Johansen (2007), los líderes en un entorno VUCA deben desarrollar nuevas habilidades y enfoques para navegar eficazmente estas dinámicas y guiar a sus organizaciones hacia el éxito.

En tales contextos, las organizaciones a menudo se ven impulsadas a plantear procesos de cambio y transición, como las adquisiciones entre compañías, para sobrevivir y prosperar. Las fusiones y adquisiciones (M&A) se convierten en estrategias clave para aumentar la competitividad, expandir capacidades y recursos, y acceder a nuevos mercados. Sin embargo, estos procesos deben ser gestionados cuidadosamente para superar las barreras culturales, operativas y estratégicas que pueden surgir. La integración exitosa en un entorno VUCA requiere un liderazgo fuerte y adaptativo que pueda alinear visiones, motivar equipos y manejar la resistencia al cambio. Además, se deben implementar prácticas que promuevan la resiliencia organizacional, la innovación y la agilidad, permitiendo a las empresas no solo adaptarse a las condiciones cambiantes, sino también capitalizar las oportunidades emergentes (García & Cervera, 2018)

Organizaciones en procesos de fusión o adquisición

Cualquier proceso de fusión o adquisición entre compañías es complejo de abordar, porque se ponen en juego muchos intereses, así como influyen diversos factores que resultan complejos de controlar, los que pueden pasar desapercibidos por los mismos impulsores del cambio. Hasta hace algunos años la mayoría de las investigaciones respecto de fusiones o adquisiciones entre compañías centraban el

estudio en factores financieros y estratégicos, dejando de lado el impacto sociocultural de las organizaciones que enfrentan estos desafíos (Gendron, 2004).

Por suerte, el paso de los años ha traído mayor consenso, en el que las variables socioculturales son tan importantes como las financieras al crear valor de un proceso de integración, e, incluso, hay más consenso respecto a que la cultura organizacional es la dimensión más importante en los cambios organizativos en un proceso de fusión (Schein, 2010).

Cada compañía posee una cultura organizacional que, sin importar su tamaño o negocio, es única, y que trae consigo una construcción colectiva durante su historia. Por esto, resulta frecuente que aparezcan problemas inesperados cuando dos o más compañías se unen y sus culturas se encuentran. El resultado de ese encuentro va a depender de qué tan grandes sean las diferencias culturales, dando por hecho que, a mayor semejanza entre ellas, habrá más conflictos y, por consecuencia, más problemas para la empresa resultante (Schein, 2010).

Liderazgo en entorno VUCA

En el contexto actual, los líderes se enfrentan a desafíos significativos, ya que sus habilidades pueden volverse obsoletas tan rápidamente como cambian las organizaciones en este paisaje en constante transformación (Lawrence, 2013).

Para prosperar en este entorno VUCA, se reconoce la importancia crítica de la agilidad y adaptabilidad en el liderazgo. Autores como Horney, Pasmore y O'Shea (2010) destacan la necesidad de que los líderes realicen cambios continuos en diversas áreas, como personas, procesos, tecnología y estructura, mientras mantienen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones (Lawrence, 2013).

Johansen (2009) argumenta que el liderazgo efectivo en estos contextos requiere una adaptación continua y una mentalidad abierta para gestionar la incertidumbre y la complejidad. En ese sentido, los líderes deben desarrollar una serie de habilidades y competencias que les permitan no solo sobrevivir, sino prosperar en un mundo en constante cambio. En lugar de seguir enfoques tradicionales y predecibles, Johansen (2009) aboga por una visión dinámica y adaptable que permita a los líderes anticipar y responder a cambios rápidos y a menudo inesperados.

Dentro de las habilidades críticas que deben desarrollar los líderes en contextos cambiantes, se subraya la importancia de una mentalidad proactiva, donde los individuos no se limitan a reaccionar a los problemas, sino que buscan entender y moldear el futuro mediante una combinación de previsión y creatividad. La habilidad para escuchar activamente y hacer preguntas significativas es fundamental para captar las señales de cambio y fomentar una cultura de innovación y colaboración (Johansen, 2009).

Asimismo, se pone énfasis en la resiliencia y autenticidad. En un entorno VUCA, los líderes deben ser capaces de adaptarse a la adversidad, recuperarse de fracasos y mantener una comunicación clara y honesta con sus equipos. La autenticidad construye confianza y fomenta un sentido de propósito compartido, lo cual es esencial para mantener la cohesión y el compromiso en tiempos de incertidumbre (Johansen, 2009).

El respaldo teórico a esta noción proviene de investigaciones realizadas por el Boston Consulting Group (BCG), que ha concluido que las organizaciones deben transformar sus modelos de negocio y sus habilidades de liderazgo para convertirse en "empresas adaptativas". Estas empresas pueden ajustarse y aprender de manera más eficaz y económica que sus competidores, lo que les otorga una "ventaja adaptativa" en el mercado (Lawrence, 2013).

Además, estudios del Center for Creative Leadership (CCL) han resaltado la necesidad de que los líderes posean habilidades de pensamiento más complejas y adaptativas para navegar con éxito en el entorno actual (Lawrence, 2013).

Sin embargo, a pesar de la creciente conciencia sobre la importancia de la adaptabilidad en el liderazgo, los métodos utilizados para desarrollar estas habilidades aún no han evolucionado lo suficiente. Esto plantea un desafío para los profesionales de recursos humanos y de gestión del talento, quienes deben posicionarse estratégicamente para desarrollar líderes ágiles capaces de enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual (Lawrence, 2013).

En este sentido, utilizar el modelo VUCA como un marco para el desarrollo de liderazgo puede ser una estrategia efectiva. Esto permitirá identificar y cultivar las habilidades necesarias para prosperar en un entorno empresarial caracterizado por la constante turbulencia y cambio (Lawrence, 2013).

Liderazgo adaptativo

El liderazgo adaptativo, término y corriente desarrollado por el Profesor Ronald Heifetz, hace referencia a movilizar a las personas para enfrentar desafíos difíciles y prosperar, inspirándose en la evolución biológica. Se basa en tres aspectos: preservar lo esencial para la supervivencia, desechar lo superfluo y desarrollar nuevas habilidades necesarias para adaptarse a nuevos entornos desafiantes. Esta perspectiva implica aprovechar las experiencias pasadas, pero también fomenta la creatividad, innovación y experimentación (Ferreira, 2020).

El concepto se enfoca en la capacidad de los líderes para gestionar y guiar a sus organizaciones a través de cambios significativos y desafíos complejos. Este tipo de liderazgo se basa en la adaptación continua y la capacidad para enfrentar problemas que no tienen soluciones simples (Upton, 2005).

En el liderazgo adaptativo se fomenta la responsabilidad de capacitar a otros para que alcancen sus objetivos en condiciones de incertidumbre. Se trata de liderar en momentos donde no es fácil definir el rumbo, lo que requiere una habilidad adaptativa. No se trata simplemente de hacer las cosas como siempre, sino de afrontar desafíos desconocidos. En este contexto, **algunas estrategias para aplicar el liderazgo adaptativo son:**

Ir al balcón: observar la situación de la organización desde una perspectiva más amplia. Esto implica identificar pérdidas y oportunidades en el equipo y la organización.

Identificar el desafío adaptativo: reconocer lo que está fuera de nuestro control y definir cuál es el desafío adaptativo que la organización enfrenta. Esto incluye evaluar qué aspectos del escenario deben cambiar y cuáles deben reforzarse.

Regular el desequilibrio: Reconocer y manejar el estrés es esencial. Esto implica ser empático con los miembros del equipo, generar confianza y mantener la transparencia sobre situaciones que están fuera de nuestro control.

Mantener el foco: A pesar de la incertidumbre, es crucial mantener el enfoque y la motivación del equipo. Esto se logra comunicándose regularmente, estableciendo metas a corto plazo y fomentando la innovación y el desarrollo de nuevas habilidades.

Devolver la pelota: Es fundamental distribuir las responsabilidades entre el equipo y evitar cargar con todo el peso de las decisiones. Esto implica empoderar a cada miembro del equipo en su rol y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de confianza (Ferreira, 2020).

El liderazgo adaptativo no solo se centra en el cambio estructural, sino también en la transformación de la cultura organizacional, promoviendo valores y comportamientos que apoyen la adaptación y el aprendizaje continuo (Upton, 2005).

Indagación apreciativa

La Indagación Apreciativa (IA) representa una metodología para transformar los sistemas humanos hacia su potencial más positivo, aprovechando las fortalezas inherentes de dichos sistemas y promoviendo el desarrollo de capacidades. Esta transformación se materializa mediante la exploración de las experiencias más exitosas compartidas. A diferencia de simplemente implementar cambios para alcanzar objetivos específicos, la IA se centra en el proceso de cambio en sí mismo, fomentando la interacción, el diálogo y la colaboración entre los miembros del sistema para aprovechar su capacidad natural de cooperación y cambio (Barrett & Fry, 2008).

En esencia, la IA implica invitar a los miembros del sistema a potenciar el diálogo y prestar atención a cómo las conversaciones, especialmente las metáforas y las historias, influyen en las acciones que promueven los valores más elevados y el potencial de los participantes. Un enfoque de IA busca generar metáforas, historias y conversaciones que desafíen el statu quo y den paso a nuevas visiones, promoviendo acciones fundamentadas en valores elevados y motivaciones profundas (Barrett & Fry, 2008).

Aunque algunas estrategias de desarrollo organizacional enfatizan la colaboración y la inclusión, lo que distingue a la Indagación Apreciativa es su enfoque explícito en identificar y aprovechar la capacidad latente para imaginar y trabajar hacia un futuro deseado compartido, desde una perspectiva basada en las fortalezas. Estas visiones compartidas del futuro inspiran la colaboración en la creación de ese futuro deseado. Por lo tanto, la IA se vuelve generativa, impulsando la capacidad de cooperar de manera continua (Barrett & Fry, 2008).

El enfoque apreciativo de aprender y desarrollar capacidades representa un cambio en la manera de concebir el cambio, promoviendo una revolución positiva para cambiar junto con otros en cualquier sistema humano. A través de la focalización en fortalezas, la búsqueda de entendimiento nuevo, la inclusión de múltiples perspectivas, la colaboración y la generación de nuevas ideas, la IA expande la capacidad cooperativa de los sistemas humanos, facilitando un cambio organizacional rápido, sostenible y transformador (Barrett & Fry, 2008).

Tal como Peter Drucker enfatizó a lo largo de su clásico libro *La Nueva Sociedad: La Anatomía del Orden Industrial* 36, el mayor trabajo del liderazgo hoy (y en el futuro) es alinear continuamente las

fortalezas de la organización de tal manera que las debilidades resulten irrelevantes (Barrett & Fry, 2008).

Hesselbein (2002) enfatiza la importancia de construir y mantener una cultura organizacional sólida y positiva. Una cultura que apoye el desarrollo personal y profesional, y que promueva valores compartidos, es fundamental para el éxito organizacional.

El proceso de IA, centrado en descubrir y construir sobre las fortalezas del sistema, alinea las acciones con las capacidades inherentes y los ideales compartidos. Comenzar cualquier actividad laboral con preguntas poderosas que conecten a las personas con sus fortalezas colectivas aumenta la probabilidad de lograr aprendizaje transformacional y cambios positivos en el sistema (Barrett & Fry, 2008).

2. Formulación del problema de investigación.

El problema de investigación hace alusión a la necesidad de caracterizar el liderazgo de la organización desde el punto de vista de los especialistas del área de capital humano, así como también las capacidades de esa área para impulsar su desarrollo en el contexto de transformación que vive la empresa.

3. Preguntas de investigación.

- ¿Cuáles son las características del ejercicio del liderazgo en la organización, según la percepción del equipo de capital humano?
- ¿Cuáles son las capacidades que caracterizan al equipo de capital humano para impulsar o desarrollar el liderazgo en la organización, según la percepción de los integrantes de ese equipo?

4. Objetivos generales y específicos de la investigación.

Objetivo general:

El objetivo de la investigación es caracterizar, a través de profesionales del área de capital humano, el ejercicio de liderazgo en contextos de cambio (ya sea en el contexto de adquisición en el que se encontraba la empresa o contextos similares de cambio que hayan ocurrido en el pasado). Además, conocer y caracterizar las condiciones actuales de la organización y del área de capital humano para desarrollar el liderazgo en los líderes.

Objetivos específicos:

- Diseño de una pauta de entrevista semi – estructurada para aplicar a personas del área de capital humano.
- Aplicación de la pauta de entrevista a 4 personas del área de capital humano.
- Análisis descriptivo y teórico de la información levantada.

5. Enfoque, tipo y diseño de la investigación.

Enfoque: Este estudio tuvo un enfoque cualitativo, ya que se buscaba caracterizar el ejercicio del liderazgo en la organización, así como conocer las perspectivas del área de capital humano en relación con el liderazgo y sus capacidades para desarrollarlo.

Tipo: Este estudio fue exploratorio, ya que buscó entender/conocer aspectos en los que no se había indagado antes, pudiendo comprender elementos de la organización y en el contexto específico actual, además de elementos relativos al liderazgo, que pueden utilizarse para futuras investigaciones o intervenciones que la organización crea conveniente.

Diseño: La presente investigación tuvo un diseño No Experimental, ya que no se manipularon variables ni se intervino en ellas durante el estudio, sino más bien, se observaron elementos en su estado natural, recogiendo aspectos cualitativos de la organización.

Temporalidad: Este estudio es de tipo transversal.

6. Población y muestra.

Población: Colaboradores actuales de la Organización A / La población objetivo de líderes de la organización en el momento que se realizó el proceso diagnóstico era de 94 personas.

Los integrantes del área de Talento ocupaban los roles de Talent Advisors (Partners de Recursos Humanos de las líneas del negocio) y Especialistas de Desarrollo y Atracción de Talento, siendo estos liderados por la Directora de Gestión de Cambio y Formación y Gerente de Talento.

Muestra: La muestra fue por conveniencia e intencionada, no probabilística, correspondiente a 4 integrantes del equipo de talento, quienes ocupaban en el momento en que fueron entrevistados, los cargos de: 2 Talent Advisors, 1 Analista Sénior de Atracción de Talentos, 1 Especialista de Desarrollo.

7. Plan de recolección y análisis de datos.

Entrevista semi – estructurada:

La elección de este instrumento de investigación se basó en la necesidad de recoger información relevante sobre el tema de interés, por lo que se elaboró previamente una pauta con preguntas para orientar el tipo de información que se requería obtener.

Las preguntas de la entrevista fueron preparadas con anterioridad, sin embargo, fue beneficioso dejar un espacio libre para introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener más información sobre algunos temas que fueron surgiendo. Dado esto, se evaluó la importancia de trabajar con un instrumento que brindara amplitud de respuesta y espontaneidad.

Este instrumento se utilizó para levantar información de colaboradores del área de Talento, por lo que fue necesario realizar las entrevistas de forma individual, ya que se pretendía obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas acerca del trabajo con los equipos y líderes desde el proceso de fusión.

Una vez recolectada la información, se dio paso al análisis descriptivo de esta, el cual se llevó a cabo mediante resúmenes de la información de cada respuesta e identificación de conceptos clave, los cuales se repetían en la mayoría de las entrevistas. Mediante estos conceptos claves se logró llegar a un esquema descriptivo que lograba explicar y caracterizar de manera clara los resultados obtenidos.

Por otro lado, se realizó un análisis teórico, aplicando 3 modelos teóricos a la información obtenida en las entrevistas. Los modelos teóricos seleccionados ayudaron a profundizar y comprender los fenómenos que ocurren en la organización, para así poder llegar a un mayor entendimiento de las características del liderazgo en esta.

8. Aspectos éticos de recolección de datos.

En el diagnóstico realizado mediante cuatro entrevistas a especialistas del área de talento de Organización A, se consideraron aspectos éticos fundamentales en la recolección de datos. En primer lugar, se obtuvo consentimientos informados de todos los participantes, asegurando que comprendieran el propósito del estudio, la naturaleza de su participación y las medidas tomadas para resguardar la confidencialidad de sus respuestas. Se garantizó el anonimato de los entrevistados, respetando en todo momento su privacidad y derechos. Además, se procuró que la información recabada reflejara fielmente el rol y la comprensión de cada participante respecto a la organización, evitando cualquier tipo de coerción o manipulación. Estos cuidados éticos aseguraron que el proceso de recolección de datos fuera justo, transparente y respetuoso, alineándose con prácticas adecuadas en torno a la investigación cualitativa realizada.

El formato utilizado para los consentimientos informados se encuentra en el Anexo 1 (página 88).

Limitaciones diagnósticas:

De acuerdo con el proceso diagnóstico y elección del diseño de recolección de información, se consideró que las 4 entrevistas al área de talento entregaron suficientes antecedentes y permitieron una profundidad importante que aportó al objetivo general del proyecto. No obstante, se limitó el proceso diagnóstico, al no considerar a los líderes de Organización A en las entrevistas o instancias de levantamiento de información, por la complejidad del contexto de la compañía cuando se realizó el proceso diagnóstico (proceso de adquisición por Organización B). De acuerdo con aquello, haber realizado entrevistas a los líderes podría haber significado un levantamiento de expectativas no intencionado, lo cual podría haber perjudicado el abordaje del cambio dentro de la organización, y, por otro lado, las reestructuraciones permanentes que la compañía vivía en aquel momento habrían perjudicado la viabilidad del proceso de levantamiento de información, lo cual podría haber sesgado la información levantada.

Dado lo anterior, si bien la exclusión de los líderes fue una decisión estratégica para evitar expectativas no intencionadas y debido a la viabilidad limitada en un contexto de reestructuración, es importante considerar cómo esta decisión pudo haber influido en la perspectiva integral del diagnóstico. Futuras investigaciones podrían beneficiarse de incluir la voz de los líderes en un entorno más estable, lo cual proporcionaría una visión más holística y alineada con las experiencias y necesidades de los actores clave en los procesos de cambio.

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS.

1. Resultados a nivel descriptivo.

Se logran dilucidar distintos elementos a partir de la información levantada en las *entrevistas con la contraparte de Organización A perteneciente al área de gestión de talento*. A partir de esto, aunque se pesquisó información común en las cuatro entrevistas realizadas, hay aspectos individuales que son relevantes de mencionar, por su relación con temas que influyen en los resultados del diagnóstico.

Sumando a la información diagnóstica derivada de las entrevistas, también se consideran las *conversaciones diagnósticas* (diagnóstico secundario); por una parte, tomando en cuenta la primera reunión de levantamiento del problema o necesidad con la Organización A; específicamente con los líderes del área de talento (reunión explicitada en la página 12), así como en cuanto a las conversaciones posteriores, ya sea; en conjunto con los integrantes del equipo de Consultores, cumpliendo uno de ellos el rol de Analista sénior de gestión de cambio y formación, perteneciente al área de gestión de talento de Organización A, lo cual permitió seguir pesquizando información clave de la organización y tomar en consideración un análisis profundo respecto de la información levantada, así como; en colaboración y consideración de la visión del Supervisor del proyecto de grado, quien aportó desde una mirada externa, investigativa y experta en materias de desarrollo organizacional y dinámicas sociales. Por otro lado, también se considera en el levantamiento o diagnóstico secundario, el estudio de manuales y documentos oficiales de la empresa.

Para una visión general y detallada de la información levantada, se abordará a partir de **10 elementos centrales** que evidencian las preguntas realizadas en cada una de las entrevistas y explican las perspectivas del proceso de adquisición en la organización, para luego desplegar apreciaciones sobre cómo los equipos y líderes reaccionaron al proceso de compra de la empresa, denotando comportamientos y actitudes observadas en los miembros de la organización desde el proceso de adquisición. En los antecedentes recogidos se especifican conductas, prácticas organizacionales y de recursos humanos benéficas o positivas en el proceso de cambio, y aspectos no logrados por los líderes y la organización en esta etapa de transformación.

Cabe mencionar que el análisis expuesto a continuación se realiza a partir de la percepción de los entrevistados, quienes pertenecen a la empresa Organización A, específicamente al área de gestión de personas, cumpliendo el rol de Analistas o Líderes de talento, ya sea de un área específica como selección de personal, como de Líderes que cumplen el rol de “Business Partner”, quienes interactúan a nivel transversal con los colaboradores, y, principalmente, líderes de la organización, desde las diversas áreas de recursos humanos, cumpliendo el rol de ser un socio estratégico de las distintas áreas de la empresa en relación a la gestión de personas en Organización A.

i. En primer lugar, a partir del análisis recogido en cuanto a las perspectivas sobre el proceso de adquisición en la organización, estas se pueden clasificar en los siguientes elementos:

1. Impacto emocional y personal: Todos los entrevistados reconocen el impacto emocional significativo del proceso de adquisición en los empleados. Desde sentimientos de sorpresa e impacto hasta ansiedad, incertidumbre y preocupación por el cambio cultural, el proceso ha generado una gama de emociones en toda la organización.

2. Comunicación y transparencia: Se identifica la necesidad e importancia que los colaboradores le dan a recibir una comunicación clara y transparente durante el proceso de adquisición por parte de la organización.

3. Desempeño financiero y productividad: A pesar de las preocupaciones iniciales sobre el impacto en la productividad, los resultados financieros han sido positivos durante el período de adquisición.

4. Cambio cultural: Se observa un cambio en la cultura corporativa, con la activación de mecanismos de defensa como la competencia individual. Los empleados expresan preocupación por el cambio en la cultura organizacional y el énfasis en el desempeño individual, lo que destaca la importancia de gestionar adecuadamente el cambio cultural durante el proceso de adquisición.

En conclusión, las respuestas muestran que el proceso de adquisición ha tenido un impacto profundo en la organización, generando una variedad de emociones, especialmente ansiedad, incertidumbre y preocupación por el cambio cultural. Desde el análisis, se destaca la importancia de una comunicación clara y la gestión del cambio cultural para gestionar adecuadamente el proceso de adquisición y fusión, y se valora en la organización el rendimiento durante los períodos de incertidumbre, lo que sugiere una resiliencia organizacional y la capacidad de los empleados para mantener su desempeño.

ii. De acuerdo con la percepción respecto a los equipos desde la noticia de la venta, el análisis de las respuestas revela una variedad de observaciones y percepciones, las cuales se resumen en los siguientes tópicos:

1. Resiliencia y adaptabilidad: Se destaca la capacidad de los equipos para adaptarse y manejar la situación de manera resiliente, mostrando un compromiso continuo con sus tareas a pesar de la incertidumbre.

2. Diversidad en las respuestas de los equipos: Los diferentes equipos han abordado la situación de manera distinta según su área de trabajo y responsabilidades, lo que refleja la diversidad y complejidad de la organización.

3. Resignación y falta de control: Algunos empleados muestran resignación y una sensación de impotencia, expresando la percepción de que no tienen control sobre la situación.

En resumen, las observaciones muestran que la noticia de la venta ha tenido un impacto significativo en los equipos, generando una variedad de reacciones emocionales y destacando la importancia de una comunicación efectiva y el apoyo continuo de los líderes para mantener la moral y la productividad del equipo durante este período de transición. Dado esto, se destaca la importancia del apoyo de los líderes enfocado en proporcionar claridad sobre el futuro de la empresa y abordar las preocupaciones de los equipos. También, se destaca el compromiso y resiliencia de los equipos, a pesar de la incertidumbre.

iii. De acuerdo con el análisis de las respuestas relacionadas a lo observado en los líderes durante el proceso de la venta, así como en cuanto a la visión integral de cómo los líderes han enfrentado y adaptado a los cambios organizacionales, se observan los siguientes aspectos detallados a continuación:

1. Gestión proactiva del cambio: Los entrevistados destacan la adaptación a la certeza del cambio como impulsor para la implementación de iniciativas tanto a nivel personal como

empresarial. Indican que la gestión ordenada de iniciativas con el apoyo de una consultora ha sido clave para mantener el impulso en la implementación de estrategias.

2. **Conciencia de las limitaciones y restricciones:** Los líderes son conscientes de las limitaciones y restricciones impuestas por el proceso de venta, especialmente en términos de contratación de nuevo talento. Han demostrado flexibilidad al ajustar sus expectativas y criterios de contratación en función de la situación actual.
3. **Transparencia y liderazgo:** Se refleja transparencia en la comunicación de los cambios y el liderazgo efectivo de líderes del área de Talento como factores clave para la adaptación de los líderes, reconociendo la importancia de una comunicación transparente y efectiva durante períodos de incertidumbre. Además, enfatiza la importancia de la madurez profesional de los líderes en el proceso de cambio.
4. **Compromiso y adaptabilidad:** Los líderes han mostrado un compromiso firme y una capacidad para adaptarse a la situación, manteniendo una actitud proactiva y apoyando activamente a sus equipos a pesar de la incertidumbre sobre su propio futuro en la empresa.
5. **Previsión y experiencia previa:** Se identifican la previsión, la preparación y la experiencia previa como elementos clave para la adaptación. La transferencia de conocimiento, la revisión de cargos críticos y la creación de guías prácticas son acciones concretas que demuestran una gestión proactiva del cambio.
6. **Afrontamiento de la incertidumbre:** Los líderes comparten la misma incertidumbre que el resto del personal, pero muestran un interés genuino en liderar de manera efectiva a sus equipos durante este período de cambio, buscando salir lo mejor parados posibles.

En resumen, las respuestas resaltan la importancia del liderazgo sólido y la comunicación transparente en tiempos de cambio organizacional. Los líderes han demostrado compromiso, adaptabilidad y una preocupación genuina por el bienestar y el éxito de sus equipos durante el proceso de venta de la empresa. Se destaca la flexibilidad presentada en los líderes al asumir el proceso de incertidumbre y adaptarse a los escenarios que esta trae consigo, logrando mantener una actitud proactiva y de apoyo constante hacia sus equipos. Estos elementos resaltan por considerarse esenciales para enfrentar los desafíos del cambio organizacional y garantizar una transición exitosa.

iv. En cuanto a las respuestas proporcionadas, estas señalan varias situaciones menos logradas para los líderes durante el proceso de cambio organizacional:

1. **Recalibración de expectativas y desarrollo profesional:** Se destaca la dificultad para ajustar las expectativas de los empleados a la nueva realidad organizativa, lo que impacta negativamente en el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento.
2. **Ansiedad y errores en la gestión:** Se reconoce la ansiedad y el estrés experimentados por los líderes, así como los errores en la gestión de tareas por parte de algunos gerentes, lo que puede afectar el desempeño y la relación con los equipos.
3. **Falta de comunicación y transparencia:** Se señala la falta de actualizaciones periódicas y la insuficiente transparencia en la comunicación como factores que generan incertidumbre y ansiedad entre los empleados, incluyendo a los líderes.

En conclusión, estos aspectos resaltan la importancia de abordar la recalibración de expectativas y el desarrollo profesional, gestionar la ansiedad y los errores en la gestión, así como mejorar la comunicación y la transparencia para garantizar una transición exitosa durante el proceso de cambio organizacional.

v. Se identifican los principales desafíos y comportamientos clave para liderar en el contexto de cambio organizacional: El análisis de las respuestas revela que los líderes enfrentan una serie de desafíos significativos en el contexto del cambio organizacional, los cuales se despliegan en las siguientes áreas principales:

1. Gestión emocional y autogestión: Se hace referencia a los desafíos internos que enfrentan los líderes, relacionados con la ansiedad, incertidumbre y estrés, los que podrían impactar en su capacidad para mantener una actitud profesional y positiva. Dado esto, se identifica de manera crucial la gestión efectiva de sus emociones y las de sus equipos para evitar afectaciones en la moral, la cohesión y el desempeño. Se destaca la necesidad de promover un enfoque resiliente que permita abordar la incertidumbre de manera constructiva y liderar con estabilidad emocional.

2. Comunicación efectiva y gestión de la información: Se identifica la comunicación abierta, transparente y constante como un pilar esencial para mantener a los equipos informados, motivados y comprometidos. Por esta razón, se considera que los líderes deben ser capaces de gestionar la información de manera clara y relevante, evitando ambigüedades o la repetición innecesaria que pueda aumentar la confusión o la ansiedad. Personalizar los mensajes y fomentar un flujo de información bidireccional se vislumbran como prácticas clave en este contexto.

3. Resiliencia, adaptabilidad y enfoque estratégico: En un entorno caracterizado por la incertidumbre, se hace referencia a la necesidad de los líderes de desarrollar una alta capacidad de resiliencia y adaptabilidad para ajustar sus estrategias y enfoques según las circunstancias. Esto incluye mantener una perspectiva optimista y enfocada en los objetivos organizacionales, alineando a los equipos hacia la nueva realidad y mitigando la ansiedad frente al futuro.

4. Trabajo en equipo y colaboración: En medio de cambios organizacionales, se considera que fomentar un ambiente de trabajo colaborativo se vuelve crucial para contrarrestar efectos negativos como la competencia interna. Promover prácticas que valoren la cooperación y la cohesión ayuda a consolidar equipos sólidos, productivos y alineados con los objetivos organizacionales.

En conclusión, el liderazgo efectivo durante tiempos de cambio organizacional requiere de competencias como la autogestión emocional, comunicación clara y adaptabilidad. Asimismo, el fomento de la resiliencia y la colaboración es indispensable para mantener la moral y el compromiso de los equipos. Los líderes que desarrollen estas capacidades serán clave para el éxito del proceso de cambio, garantizando una transición fluida, la integración de culturas organizacionales y el fortalecimiento de las prácticas que generan valor en los equipos.

vi. A continuación se analizan las respuestas de los participantes respecto a los recursos y situaciones que podrían facilitar los comportamientos clave esperados de los líderes de Organización A durante el proceso de cambio:

1. Contención emocional y reconocimiento de emociones: Se destaca la importancia de proporcionar espacios de contención emocional para los líderes, donde puedan reconocer y gestionar sus propias emociones y las de los demás. Esto incluye la expresión genuina y la vulnerabilidad, así como el apoyo entre pares durante momentos de incertidumbre.

2. Comunicación transparente y consistente: Se enfatiza la necesidad de mantener una comunicación abierta, transparente y consistente dentro de la organización, incluso durante períodos de cambio.

Esto ayudaría a que los líderes y empleados comprendan los cambios y se sientan respaldados por la empresa.

3. Interacción cara a cara y creación de instancias para conocerse mejor: Se sugiere que las reuniones presenciales y las interacciones cara a cara entre equipos de Organización A y Organización B podrían facilitar una integración más sólida y reducir la incertidumbre. Esto también ayudaría a romper el hielo y crear confianza entre los equipos.

En resumen, estos recursos y situaciones facilitan la creación de un entorno que apoya y refuerza los comportamientos clave esperados de los líderes durante el proceso de cambio en Organización A, promoviendo la adaptabilidad, la comunicación efectiva y el bienestar emocional tanto de los líderes como de los empleados.

vii. En relación con el punto 7, las respuestas de los participantes ofrecen diversas sugerencias sobre cómo Organización A puede facilitar que los jefes adopten los comportamientos necesarios durante el proceso de cambio. Se presentan los aspectos más relevantes y las ideas centrales de sus respuestas:

1. Enfoque en la planificación estructurada y el intercambio de prácticas: Dos de los entrevistados destacan la importancia de establecer un plan detallado y bien definido para la transición, así como compartir prácticas y conocimientos entre equipos para facilitar la integración y el aprendizaje mutuo.

2. Apoyo directo y talleres de preparación: Uno de los entrevistados propone asignar personas de talento para brindar apoyo directo a los líderes y realizar talleres de preparación para fomentar una actitud receptiva hacia los cambios. Esto sugiere una preocupación por el desarrollo y el bienestar de los líderes durante el proceso de cambio.

3. Implementación de prácticas efectivas y alineación estratégica: Uno de los entrevistados destaca la importancia de establecer prácticas administrativas efectivas, conservar recursos, anticipar y prepararse para los cambios, y alinear las iniciativas de desarrollo personal con los objetivos estratégicos de la empresa.

En resumen, las sugerencias de los participantes apuntan hacia la necesidad de una planificación estructurada durante el proceso de cambio, el intercambio de conocimientos y prácticas entre las organizaciones fusionadas, el apoyo directo a los líderes en cuanto a su bienestar emocional y desarrollo, y la alineación estratégica de las iniciativas de desarrollo personal con los objetivos organizacionales, con el fin de facilitar la adopción de comportamientos necesarios durante el cambio en Organización A.

viii. Respecto a los aspectos clave para que la transformación en Organización A se lleve a cabo de manera efectiva por parte de los equipos que siguen a los líderes, las respuestas destacan:

1. Transparencia y contención emocional: Se considera fundamental proporcionar transparencia en todos los niveles de la organización y ofrecer contención emocional para manejar la incertidumbre y las emociones durante el proceso de transformación.

2. Disposición al cambio y comunicación clara: Se explicita la importancia de que los equipos necesitan estar abiertos al cambio y recibir comunicación clara y positiva por parte de los líderes para comprender los objetivos y oportunidades que surgen con la transformación.

3. Flexibilidad y adaptabilidad: Se considera la necesidad de que los equipos sean flexibles, estén dispuestos a salir de su zona de confort y se adapten a nuevas tareas y responsabilidades para contribuir al éxito de la transformación.

4. Desarrollo de habilidades y capacidades: Se reconoce de forma importante proporcionar oportunidades de desarrollo profesional para que los equipos adquieran las habilidades necesarias y estén preparados para enfrentar los desafíos del cambio.

5. Cultura de colaboración y apoyo mutuo: Fomentar una cultura de colaboración y apoyo entre los miembros del equipo se considera esencial para trabajar juntos hacia los objetivos comunes de la transformación.

En conjunto, estas respuestas resaltan la importancia de la disposición al cambio, la comunicación efectiva, la adaptabilidad y el desarrollo de habilidades como elementos clave para que los equipos puedan llevar a cabo la transformación de manera exitosa en Organización A.

ix. En cuanto a los “insights” clave sobre los recursos y situaciones que podrían facilitar los comportamientos deseados en los equipos durante el proceso de cambio en Organización A, las respuestas proporcionan los siguientes elementos:

1. Organización por país y traspaso de conocimientos: Se considera que la reorganización de los equipos por país y el traspaso de conocimientos entre equipos de diferentes países facilitarían la colaboración y el intercambio de información, promoviendo una mayor integración y comunicación dentro de la empresa.

2. Identificación de necesidades de capacitación: Se expresa que la identificación y abordaje de las necesidades de capacitación para reforzar habilidades clave frente al cambio, muestra una preocupación por el desarrollo profesional de los empleados y su preparación para los desafíos futuros.

En resumen, estas respuestas enfatizan la importancia de implementar acciones concretas, como la organización por país, el traspaso de conocimientos entre equipos de diferentes países, la identificación de necesidades de capacitación, talleres específicos para abordar el bienestar emocional y el fomento de la colaboración interdepartamental, para facilitar la adaptación de los equipos a los cambios organizacionales en Organización A.

x. En relación con las respuestas que proporcionan iniciativas que el área de capital humano podría implementar para facilitar los comportamientos deseados tanto en líderes como en equipos durante el proceso de transformación en Organización A, se identifican los siguientes aspectos:

1. Proyección de la identidad organizacional y preparación para el cambio: Uno de los entrevistados destaca la importancia de proyectar la identidad organizacional de manera coherente y preparar a los empleados para el cambio a través de una comunicación efectiva, gestión del cambio y preparación cultural del personal.

2. Acompañamiento cercano y empoderamiento: Uno de los entrevistados resalta el acompañamiento cercano a través de encuestas de clima mensuales, la creación de guías para líderes y la implementación de formaciones y talleres para empoderar tanto a líderes como a empleados en la adaptación al cambio.

3. Reforzar la marca empleadora y la colaboración interdepartamental: Uno de los entrevistados sugiere iniciativas como una campaña para reforzar la marca empleadora, promover la colaboración entre áreas y trabajar en conjunto con otras áreas como desarrollo organizacional y comunicación, para promover una cultura colaborativa y transversal.

4. Programas de liderazgo y apoyo para todos los colaboradores: Uno de los entrevistados destaca la importancia de implementar programas de liderazgo centrados en competencias clave, así como la inclusión de todos los colaboradores en las iniciativas de aprendizaje y desarrollo, reconociendo su potencial y brindándoles el apoyo necesario.

En resumen, estas respuestas resaltan la necesidad de una comunicación efectiva, la gestión del cambio, el empoderamiento de líderes y empleados, el fortalecimiento de la identidad organizacional, la promoción de una cultura colaborativa y el desarrollo de liderazgo centrado en competencias clave para facilitar el proceso de transformación en Organización A.

2. Resultados a nivel interpretativo: análisis de resultados a nivel teórico.

Con el fin de integrar los resultados de las entrevistas con contenidos teóricos que aporten a la interpretación de los datos, se utilizarán 3 modelos; El de Burke y Litwin, el de la Ecuación de Lewin y el del Modelo Scarf. Cada uno de estos modelos aborda la información recogida de diferentes maneras; por una parte, el modelo de Burke y Litwin permitirá profundizar acerca de elementos descriptivos asociados al “modelo de cambio organizacional”, pudiendo analizar cómo ha sucedido el cambio en Organización A a partir de distintas variables que este enfoque propone. Por otro lado, el modelo de Lewin aportará una visión centrada en el aprendizaje social y, como este, a partir del rol de liderazgo en la organización, ha logrado ser un elemento central en el proceso de cambio. Por último, el modelo Scarf, entrega una visión novedosa en cuanto a elementos a nivel emocional en los equipos y líderes, cobrando relevancia al momento de analizar las respuestas de los entrevistados, al mismo tiempo que será de gran utilidad en relación con la herramienta que se desea crear a partir del proceso de investigación.

1. Modelo de Burke y Litwin:

Se utilizará este modelo para abordar los distintos elementos pesquisados en las entrevistas a partir del modelo de cambio organizacional y cómo se observa el cambio en Organización A a partir de las variables que propone este, relacionando y enfatizando elementos del liderazgo.

El Modelo de Burke-Litwin es un marco teórico utilizado en la gestión organizacional para comprender la complejidad del cambio organizacional. Fue desarrollado por George H. Litwin y W. Warner Burke en la década de 1990. El modelo identifica doce variables organizativas agrupadas en tres categorías principales: factores transformacionales, los transaccionales y los individuales. Estas variables interactúan entre sí y afectan el rendimiento porque están interrelacionados. Esto quiere decir que cuando hay un cambio en un área en particular, tendrá un impacto en todas las demás áreas del negocio también.

Análisis integrando modelos teóricos

Modelo de Burke y Litwin aplicado a Empresa A

Factores Transformacionales

- Liderazgo
- Cultura Organizacional
- Misión y Estrategia

Factores Transaccionales

- Estructura Organizativa
- Sistemas y Prácticas de Gestión

Factores Individuales

- Motivación y Satisfacción
- Comportamientos y Percepciones

Factores Transformacionales:

El **liderazgo** emerge como un factor crítico en este contexto de transformación. Los líderes han demostrado compromiso, adaptabilidad y empatía hacia sus equipos, lo que refleja un esfuerzo consciente por mantener la estabilidad emocional y operativa. Sin embargo, también se observan signos de ansiedad, estrés y errores en la gestión de ciertos procesos. Estas dificultades pueden atribuirse a la incertidumbre del proceso de venta y la necesidad de equilibrar las demandas estratégicas y operativas con las emocionales.

La interrelación entre el liderazgo y otros factores, como la cultura organizacional y la motivación individual, se manifiesta en la forma en que los líderes influyen en las percepciones y actitudes del equipo. Un liderazgo fuerte puede mitigar el impacto de la incertidumbre y fomentar un clima de confianza.

La Cultura Organizacional, caracterizada previamente por un enfoque colaborativo, ha mostrado signos de tensión y competencia individual como respuesta a los mecanismos de defensa activados por el cambio. Este alejamiento del trabajo colaborativo pone de manifiesto cómo los cambios en el liderazgo y la estrategia impactan directamente en los valores y comportamientos organizacionales.

Además, la posibilidad de integrarse con una cultura externa plantea desafíos en la preservación de elementos culturales clave. La cultura actúa como un filtro que influye en la forma en que los empleados interpretan y reaccionan a los cambios, destacando la necesidad de una alineación clara entre los valores actuales y futuros.

La claridad en la **misión y estrategia** se ha visto comprometida por la incertidumbre generada por la venta. Los empleados expresan la necesidad de proyectar una identidad organizacional coherente y de preparar a los equipos para el cambio mediante una comunicación efectiva. Este aspecto es crucial para alinear a los equipos con los objetivos de la organización y para mitigar la resistencia al cambio.

La misión y la estrategia también deben estar respaldadas por sistemas de gestión y estructuras claras que permitan traducir los objetivos en acciones concretas, asegurando así que todos los niveles de la organización trabajen hacia un objetivo común.

Factores Transaccionales:

Estructura Organizativa: El proceso de venta ha limitado la capacidad de contratación, lo que ha llevado a una reorganización interna de tareas y funciones. Los equipos han mostrado flexibilidad al ajustar expectativas y asumir roles adicionales, pero esta situación también ha incrementado la carga laboral y el estrés.

La estructura actúa como un puente entre la estrategia y las prácticas de trabajo. En este caso, la necesidad de adaptarse rápidamente a nuevas demandas operativas resalta la importancia de una estructura flexible y bien definida que facilite la coordinación y el flujo de información.

Los errores de gestión por parte de algunos líderes han afectado la percepción de estabilidad y confianza entre los empleados. Este impacto se ve amplificado por la falta de claridad en ciertos procesos y la necesidad de adaptar las prácticas de trabajo a la nueva realidad.

La efectividad de los sistemas de gestión radica en su capacidad para apoyar tanto los objetivos estratégicos como las necesidades operativas diarias. En este contexto, es fundamental mejorar la transparencia y garantizar que los sistemas respalden las iniciativas de cambio.

En cuanto a las **prácticas de Trabajo**, los equipos han comenzado a adoptar nuevos enfoques para gestionar el trabajo, incluyendo un mayor enfoque en la colaboración interdepartamental y el uso de herramientas digitales. Sin embargo, estos esfuerzos requieren un mayor apoyo en términos de capacitación y recursos para garantizar una transición efectiva.

El alineamiento de las prácticas de trabajo con las estrategias organizacionales asegura que las actividades diarias contribuyan directamente al logro de los objetivos de cambio.

Factores Individuales:

El impacto emocional del proceso de venta ha sido significativo, generando sentimientos de sorpresa, ansiedad e incertidumbre. Aunque algunos empleados muestran compromiso y disposición para apoyar el cambio, otros experimentan resignación y falta de motivación debido a la percepción de oportunidades limitadas de desarrollo profesional.

La motivación individual está estrechamente vinculada con el reconocimiento y la comunicación efectiva. En este contexto, es esencial implementar programas que refuercen el compromiso y valoren las contribuciones de los empleados.

Los cambios en la cultura y en las prácticas de trabajo han impactado directamente en los comportamientos individuales. La adaptación a nuevos roles y responsabilidades ha generado un aumento en la proactividad y la colaboración en algunos casos, pero también ha revelado áreas de resistencia y tensión.

Identificar patrones de resistencia y abordarlos mediante una comunicación abierta y retroalimentación constructiva puede facilitar la transición y mejorar la aceptación del cambio.

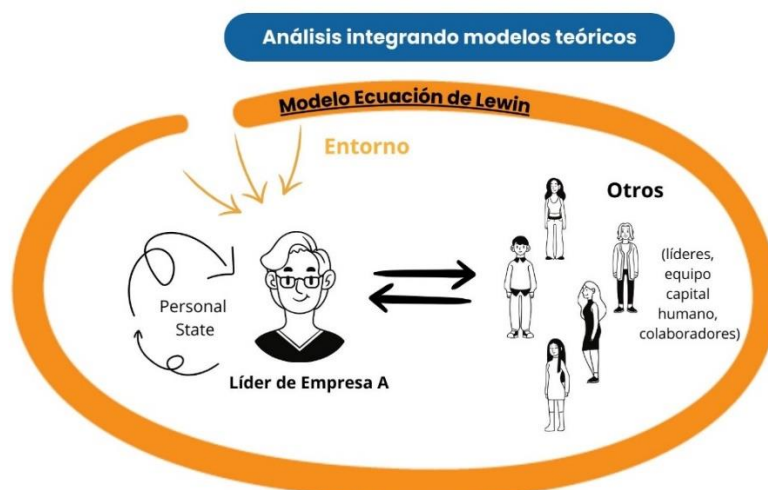
Por otro lado, el clima laboral se ha visto afectado por la incertidumbre y la falta de claridad sobre el futuro. Aunque la organización ha intentado mantener un ambiente positivo, las emociones de los empleados reflejan la necesidad de una mayor atención a sus inquietudes y expectativas.

El clima laboral influye directamente en la productividad y el compromiso. Crear espacios de escucha activa y fortalecer la comunicación bidireccional puede mejorar significativamente la percepción del entorno laboral.

La aplicación del modelo de Burke y Litwin al caso de Organización A subraya la importancia de abordar, tanto los factores transformacionales, transaccionales, como los individuales para lograr una transición exitosa. Desde la claridad en la misión y estrategia hasta la gestión de la cultura, cada aspecto interviene en el proceso de cambio y tiene una relación directa los unos con los otros. El liderazgo sólido y la comunicación transparente son fundamentales para guiar a las personas y equipos a través de la incertidumbre natural de un proceso de cambio. Sin descuidar las necesidades individuales de los empleados y el apoyo continuo, estos son aspectos cruciales para mantener la moral y la productividad de los equipos. Las habilidades individuales cobran un rol relevante y vienen a facilitar una transición exitosa. Cada factor es importante para facilitar los desafíos naturales de un proceso como el que atraviesa la compañía, y entender cómo utilizar las fortalezas y experiencias previas de la organización a partir de experiencias similares, probablemente apoyará una adecuada adaptación al proceso de cambio.

2. Modelo Ecuación de Lewin

En una segunda perspectiva de análisis, se ha considerado que la literatura documenta abundantemente la relación entre la acción (comportamiento) y su impacto en el propio actuante, el aprendizaje de otros que actúan con el agente, es decir, el aprendizaje que el agente tiene de la conducta de otros, y el aprendizaje que otros obtienen del agente en la interacción con él. En la siguiente gráfica se explica la relación de las variables del modelo, aplicado al análisis del caso de Organización A:



El modelo al cual se hace alusión, llamado la Ecuación del comportamiento, es un modelo desarrollado por Kurt Lewin (1936), el cual busca explicar, a través de una ecuación matemática, la influencia que tiene la persona y el entorno en el comportamiento de un agente, proponiendo lo siguiente; $B=f(P, E)$, donde B es Behavior, E Environment y P Personal state. El Personal state incluye hábitos, habilidades, actitudes, valores, conocimientos, emociones, personalidad, etc.

El modelo de la ecuación del comportamiento es muy útil para explicar aspectos de liderazgo. En ese sentido, analizando los resultados del diagnóstico realizado en Organización A a la luz de este modelo, se puede situar a los líderes en el centro de la ecuación y explicar su acción /comportamiento mediante los elementos mencionados. Dado esto, *la conducta del líder se sostiene en lo que él aprende de su conducta, en lo que aprende de otros y en lo que el entorno facilita en esa relación.*

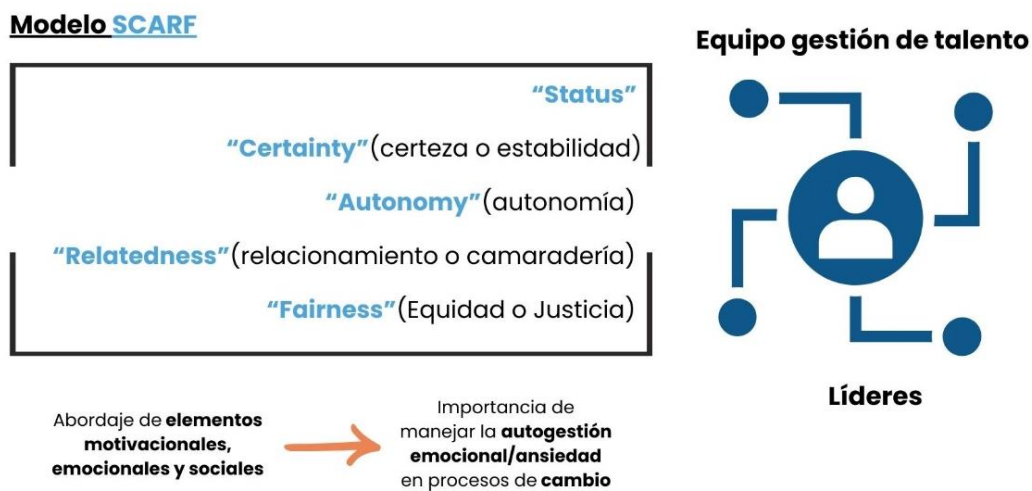
En primer lugar, cabe mencionar que el comportamiento actual de los agentes (en este caso los líderes de Organización A) frente a un contexto de incertidumbre y cambios, ha estado caracterizado por el compromiso, resiliencia, adaptabilidad, flexibilidad y actitud proactiva, de apoyo a sus equipos y enfoque en los objetivos organizacionales. Este comportamiento genera un aprendizaje individual en los líderes, que aporta a su mundo propio (desarrollan habilidades, nuevos conocimientos, actitudes, etc.). Es más, muchos de los líderes de Organización A han enfrentado procesos de cambio anteriormente, los cuales han nutrido su personal state, lo que los lleva a enfrentar estas nuevas situaciones con mayor experiencia y madurez profesional. Asimismo, este mundo propio de valores, emociones, experiencias de los mismos líderes, permite o posibilita que tengan estos determinados comportamientos positivos frente a la situación actual. En otras palabras, los líderes obtienen un aprendizaje a partir de su propio comportamiento, y, mientras actúan como líderes, aprenden a hacerlo, aprenden los hábitos y los valores asociados a liderazgo. Es ahí donde se genera la conexión entre la conducta y su personal state.

Por otro lado, se puede observar que el comportamiento de los líderes influye en sus equipos. El hecho de que estos se mantengan comprometidos con la organización, sus equipos, funciones y metas, en este contexto de cambio, y enfrenten los nuevos desafíos como una oportunidad, sin tener una motivación concreta (por ejemplo opciones de ascenso o beneficios puntuales), genera un aprendizaje social en otros agentes (en este caso los equipos), los cuales aprenden a comportarse de manera similar y genera una sinergia positiva en el equipo que los ha llevado a alcanzar resultados financieros sumamente positivos y además, promueve un ambiente de apertura al cambio, y compromiso con la organización y los objetivos grupales. La conducta de los líderes de Organización A se sostiene según lo que aprenden de otros, al interactuar con otros líderes, sus propias jefaturas, área de capital humano, sus equipos y los demás colaboradores, son impactados por comportamientos positivos frente al cambio, lo que aporta a sostener su conducta. Los líderes de Organización A aprenden de otros líderes, así como de quienes están subordinados a ellos y del apoyo que les brinda el área de capital humano, etc. Estos “otros” son generadores de aprendizaje y comportamiento en los agentes.

Conforme al entorno, sucede un fenómeno potente en este caso, ya que existe en Organización A un fuerte arraigo cultural y de valores compartidos, que ha influido y explica el comportamiento de las personas frente a este ambiente VUCA, y, sobre todo, de los líderes. Dado esto, se puede observar cómo se han obtenido resultados positivos a pesar de la falta de certezas y cambios en los que están inmersos actualmente, manteniendo un desempeño destacable y un comportamiento orientado a la adaptación y la excelencia.

3. Modelo Scarf, de Robert Marshak y David Rock:

El modelo SCARF fue desarrollado por David Rock, neurocientífico, en el cual identifica cinco motivaciones personales que influyen en cómo las personas reaccionan ante las situaciones sociales, y, por lo tanto, tienden a ser elementos personales que podrían relacionarse con aspectos interpersonales y emocionales que tenderían a influir tanto en la motivación del trabajador, como en su nivel de satisfacción y forma de relacionarse con sus pares, líderes o subordinados. Dado esto, se vuelven motivaciones importantes a considerar cuando se observan elementos de liderazgo y desempeño en una organización. También, el autor plantea que cuando los grupos aprenden a trabajar con estos cinco dominios sociales, encuentran soluciones elegantes y sostenibles a los dilemas grupales (Rock, & Marshak, 2008).



A continuación, se analizará cada factor en relación con la información levantada de las entrevistas con la contraparte de Organización A, siendo estos; "Status", "Certainty"(certeza o estabilidad), "Autonomy"(autonomía), "Relatedness"(relacionamiento o camaradería), y "Fairness"(Equidad o Justicia):

1. El **"Status"** se relaciona con el sentido de valía de una persona, basado en su experiencia, conocimientos, habilidades específicas o experiencias de vida.

En cuanto al status, se ha podido interpretar a partir de la información levantada, que los líderes de la organización han aplicado bastante su "knowhow" y conocimiento previo, especialmente porque en la historia de Organización A se han vivido otras fusiones, habiendo tenido experiencias similares, tanto líderes como equipos que llevan varios años en la compañía. Esto ha ayudado que los equipos sientan mayor seguridad respecto a lo que "se viene" y una actitud más abierta en cuanto a los cambios, aceptando la incertidumbre como parte del día a día, lo que supone una disposición que facilita la adaptabilidad de los equipos frente a contextos adversos, tomando en cuenta la importancia del rol del líder en esta predisposición.

2. **"Certainty"** proporciona seguridad al permitir que la persona opere en circunstancias familiares y más predecibles.

En cuanto al motivador de Estabilidad identificado en Organización A, se observó de manera bastante difusa, ya que, en el proceso diagnóstico realizado, la compañía estaba en pleno proceso de adquisición y fusión, por lo que a nivel general de la empresa no se percibía una sensación de estabilidad y seguridad. En tal escenario todo es confuso, no existen lineamientos claros ni entornos familiares o predecibles. Los entrevistados dieron cuenta de un entorno con altos niveles de incertidumbre y ansiedad. Esto influyó en las motivaciones, en relación con la visión de futuro y posibilidades de desarrollo de los equipos en la organización, siendo estas difusas y menos probables en el corto o mediano plazo, lo que influyó en los niveles de rotación del personal.

3. **"Autonomy"** crea la necesidad de controlar la propia vida y situaciones.

Si bien no se observaron elementos claramente demarcados en relación con la autonomía, se puede dilucidar que los líderes han tenido un rol bastante proactivo, lo cual denota control sobre sus propios equipos y áreas a cargo. Al existir comunicación transparente y clara de parte de la organización, los líderes han podido transmitir los lineamientos a sus equipos con la mayor convicción posible, a pesar del entorno ambiguo que se vive. Sumado a la autonomía que los equipos suelen ejercer de forma implícita debido a su estilo de cultura, se percibe que esto ha logrado que los equipos funcionen de manera autosuficiente, siendo proactivos en torno a la toma de decisiones, llevando a sus equipos al logro de un buen rendimiento y a sentirse suficientemente motivados para realizar su trabajo de forma adecuada.

4. **"Relatedness"** construye confianza mutua y fomenta el trabajo hacia metas comunes.

Este factor se identifica como un elemento relevante en este proceso de cambio que Organización A ha experimentado, considerándose vital para el mantenimiento de la moral y motivación de los equipos. ¿De qué manera se observa esto? A pesar del contexto de incertidumbre y volatilidad que vive la compañía, los líderes y equipos han logrado mantenerse unidos, esforzándose por cumplir las metas en común, incluso cuando no es claro el futuro de la compañía, ni la certidumbre que sus roles puedan llegar a tener en los planes que la nueva empresa traiga consigo.

5. **"Fairness"** comunica un sentido de equilibrio y nos impulsa a considerar la equidad.

Relacionado al factor anterior, el sentido de equidad y justicia se observó de una forma variada dentro de la organización, ya que, por una parte, los equipos han demostrado un marcado sentido de colaboración y pertenencia a Organización A y a su estilo cultural, como aspectos que quisieran mantener en este proceso de fusión, siendo la equidad un elemento importante en este estilo cultural valorado, lo cual se observó como un elemento presente en los equipos de Organización A. Por otro lado, una sensación de competencia se ha apoderado del ambiente en este entorno más ambivalente e incierto, por lo que la contraparte de gestión humana ha observado que los equipos, como comportamiento no visto anteriormente, se han vuelto más competitivos y suelen preocuparse más bien por su propia "sobrevivencia" que por la de la organización o área en su totalidad.

Por último y resumiendo estos factores motivadores dentro de las dinámicas sociales de la organización, se puede dilucidar que la autonomía, el estatus y la relación han sido elementos que han aportado positivamente en este proceso de cambio, y, por el contrario, la equidad y la estabilidad han sido aspectos perjudicados por la incertidumbre de la compañía.

Lo anterior, revela la importancia de abordar elementos motivacionales, emocionales y sociales en los colaboradores de Organización A, especialmente en sus líderes, pudiendo analizar de manera indirecta

sus percepciones sobre cómo viven este proceso, acercándose a la respuesta de cómo se les puede dar apoyo emocional que influya directamente en sus motivaciones, especialmente abordando los sentimientos de ansiedad identificados en el levantamiento de información, lo cual denota una influencia que muchas veces es negativa e impacta en el desempeño y gestión de sus líderes. Con esto, se espera influenciar en el rendimiento, relacionamiento y liderazgo dentro de Organización A, esperando abordar de mejor manera este último, desde la autogestión emocional, promoviendo una mejor adaptación en entornos VUCA.

Por otro lado, este modelo alude a que estas motivaciones pueden promover la cohesión con algunas personas y conflicto con otras. Las alianzas pueden generar sentimientos de injusticia o de exclusión, desencadenando respuestas negativas en el grupo. Por lo tanto, es crucial que los grupos encuentren formas de reducir las amenazas y aumentar las recompensas asociadas con estas motivaciones para fomentar un entorno más positivo y productivo.

Para lo anterior, será vital la participación e influencia del equipo de gestión de talento en torno a estos 5 motivadores, siendo el interlocutor y quien aplica la herramienta que se dará a conocer en el siguiente capítulo. Dado lo anterior, será útil conocer cómo son las dinámicas de estos factores en la organización y cómo se podrían fomentar los motivadores que permitirán un mayor engagement de los colaboradores y una mejor adaptación a los procesos de cambio.

3. Definición final del problema/oportunidad/desafío de acuerdo con información diagnóstica.

De acuerdo con la información levantada con la contraparte de gestión de talento de Organización A, se puede dilucidar de manera más clara, tanto el problema identificado, como la oportunidad de intervenir en este desde una herramienta creada mediante la consultoría en desarrollo organizacional, y el desafío que implica abordar el liderazgo desde una mirada práctica, centrada en una adaptación más positiva y eficiente a los procesos de cambio.

Se identifican elementos cruciales para incorporar en la herramienta para los líderes, desde factores como la comunicación transparente, la utilización de experiencia y conocimientos previos para abordar procesos importantes de cambio, hasta elementos que tienden a ser más “invisibles”, como la autogestión emocional como un pilar relevante, ya sea para los mismos líderes, como para el liderazgo que aplican con sus equipos.

En los factores relacionales analizados, el aprendizaje social es un aspecto importante para crear una herramienta de apoyo a los líderes, que podría considerar prácticas enfocadas en incitar comportamientos en los líderes, que se desee observar en los equipos, ayudándolos a ser conscientes de su propio desempeño y forma de relacionarse con sus colaboradores y distintas contrapartes dentro de la compañía.

Por último, de acuerdo con los resultados diagnósticos y sumando estos al análisis de los distintos elementos que señala el primer modelo, se observa la necesidad de considerar en el modelo de intervención, no solo el éxito financiero de la organización, sino también elementos que tomen en cuenta el bienestar y desarrollo de la organización y sus colaboradores. Para esto, se estima relevante considerar las habilidades individuales de los trabajadores de Organización A, las cuales puedan responder de manera adecuada al entorno cambiante y de incertidumbre que se vive en la organización.

4. Feedback de los hallazgos finales del diagnóstico hacia y desde los actores.

La entrega de los resultados de los diagnósticos fue a través de una llamada con un integrante clave del área de gestión de talento de Organización A, quien, en aquel momento, tenía el rol de Talent Advisor. Esta llamada fue liderada por uno de los miembros del equipo consultor, quién explicó, en términos generales, los resultados de la investigación y sus principales hallazgos, además de incorporar información contextual del proyecto, marcos metodológicos y una propuesta de acción tentativa. A esta llamada se adiciona la entrega de la información a través de correo electrónico.

Una vez revisado el contenido, el cliente centra sus comentarios en los siguientes puntos:

Agradecimiento por la investigación y el trabajo: el cliente considera un excelente proyecto hasta el momento y menciona que: “este análisis nos ha llevado con el equipo a tener conversaciones muy interesantes sobre el proceso de cambio que estamos viviendo como organización. Estas han sido además instancias de reflexión que nos ayudan a tomar distancia de las problemáticas del día a día, y a encontrar diferentes soluciones para apoyar a los equipos y líderes en la transición”. Lo anterior, permite deslumbrar un balance positivo del proyecto hasta esta etapa y demuestra la importancia que ha tenido este para el equipo de gestión de talento de la compañía.

Sobre los hallazgos el cliente menciona: “considero importante que la validación de los hallazgos mediante el feedback se haga reconociendo abiertamente que la situación hoy ha cambiado en muchos aspectos, y no es la misma que al momento en que se hizo el diagnóstico inicial. Esto para que en el ejercicio de levantar esta información se puedan identificar claramente las condiciones, sobre todo las relacionadas a liderazgo, determinantes en la configuración del estado actual en que estamos”. Con esto, el cliente expone abiertamente que el contexto de la compañía al momento de recibir los hallazgos de la investigación dista del escenario reinante durante el levantamiento de información. Hoy, la empresa compradora ya está dentro de la organización, el equipo directivo de Organización A fue desvinculado en su mayor parte y la organización enfrenta un desafío de integración entre compañías que presentan diferencias culturales. Esto invita a los consultores de este proyecto a pensar de lo rápido y mutables que resultan los escenarios de cambio en el contexto organizacional y cómo los conceptos como el liderazgo adaptativo y el ambiente VUCA siguen cobrando relevancia.

Finalmente, el cliente menciona sobre la propuesta: “en cuanto a las competencias propuestas para la guía, creo que en general están bastante bien enfocadas. Pienso que podrían sumarse algunas que muchas veces se dan por sentado, sobre todo en roles de liderazgo, tales como autonomía y resolución efectiva de problemas. Esto, considerando que nos encontramos en un entorno de mucha confusión y dudas, incluso por parte de quienes lideran el cambio. Por ello, más que nunca necesitamos líderes capaces de enfrentar situaciones de todo tipo, y que en este escenario reconozcan lo prioritario y se muestren empoderados hasta encontrar soluciones que permitan avanzar en la integración exitosa de las operaciones”.

5. Ejecución de actividad; presentación de la herramienta Tool Kit a la empresa Organización A

Respecto de la ejecución de la presentación de la herramienta diseñada, esta fue una presentación a la contraparte de Organización A; integrante del área de gestión de talento (Talent Advisor) que entregó su feedback respecto del punto anterior, así como del proceso diagnóstico realizado y acerca del diseño de la herramienta “tool kit”. Siendo este un modelo práctico de aplicación para entregar herramientas enfocadas en el desarrollo de competencias de liderazgo, y a propósito del entorno

cambiante y de incertidumbre en el que se encuentra la compañía, se estimó conveniente enfocar la actividad en presentar la herramienta diseñada, con el fin de que la empresa entienda su aplicación desde la facilitación y abordaje del equipo de talento, en el momento que estimen conveniente y de acuerdo a los planes de desarrollo que vayan diseñando hacia un futuro.

Dado lo anterior, los resultados de la aplicación de esta actividad se explicitarán en los puntos finales del capítulo V; en la sección que contempla la presentación de la herramienta. En este, se tomarán en consideración las apreciaciones del cliente respecto de la herramienta presentada, siendo esta parte del diseño de aplicación propuesto, para luego, modificar los ajustes que sean necesarios, que permitan presentar una herramienta robusta y que se pueda aplicar en cualquier momento determinado.

CAPÍTULO V: PLAN DE ACCIÓN

1. Propuesta herramienta para líderes “Tool Kit”.

a) Antecedentes de la herramienta.

De acuerdo con los antecedentes levantados y el objetivo del proyecto, el plan de trabajo se enfocó en la creación de un “tool kit” (caja de herramientas), orientada a entregar un apoyo a los líderes de la organización, con el fin de que logren adaptarse de manera efectiva a los procesos de cambio, entendiendo el entorno de Organización A como un ambiente VUCA. De acuerdo con lo definido en los antecedentes del plan de acción, esta herramienta tiene como base las competencias de liderazgo que la compañía necesita hoy.

¿De qué manera de definen estas competencias y cómo se espera trabajar en ellas?

Las competencias de liderazgo propuestas en esta caja de herramientas se basan en distintos elementos:

- I) **Competencias valoradas por la organización:** Habilidades destacadas en el levantamiento de información con la contraparte de gestión humana de Organización A, donde se identificaron las actitudes/conocimientos o habilidades que la organización; los líderes y sus equipos, valoran o reconocen como importantes al enfrentarse con un proceso de cambio. Esto conlleva a su vez el proceso de indagación apreciativa que se llevó a la práctica, en que se identifica el potencial de las personas, en este caso de los líderes, apreciando lo que se ha hecho bien en el pasado y, por lo tanto, previendo el futuro a partir de los recursos existentes en la organización.

- II) **Competencias propuestas a partir del levantamiento de información científica y bibliográfica:** También se incorporaron habilidades obtenidas a partir de la investigación realizada por los consultores, en la cual se lograron identificar aspectos idóneos para la ejecución de un liderazgo que se adapta a escenarios cambiantes, manteniendo a sus equipos cohesionados, con buenos resultados y niveles de engagement. Para este punto se consideraron los elementos de la psicología positiva como un modelo de “mindset” para el líder, aportando por una mentalidad de crecimiento que aprovecha los escenarios de cambio para aportar de manera positiva en la organización. Por otro lado, se consideraron factores asociados al liderazgo adaptativo, que desembocan en habilidades asociadas a capacitar a otros para que alcancen sus objetivos en condiciones de incertidumbre, involucrando la capacidad de manejar el estrés en los equipos. Por último, se incorporaron competencias asociadas a la integración de modelos teóricos (punto 2, capítulo IV), que incorporan habilidades como la autogestión emocional y la importancia del aprendizaje social como herramienta para aprender de y con otros, destacando la importancia de cómo los otros y el entorno influye en el propio aprendizaje. También, uno de los modelos estudiados subraya la importancia de abordar, tanto los factores transformacionales, como los transaccionales e individuales para lograr una adaptación exitosa, por lo que las competencias abordarán estos distintos elementos, siempre considerando la cultura particular de la organización y las habilidades individuales que se deberán considerar para mantener un rendimiento óptimo y una actitud que favorezca la adaptación de los líderes a entornos cambiantes.

La perspectiva relevada desde los elementos previos combinará aspectos relevantes y actuales, siendo estos el liderazgo adaptativo y la indagación apreciativa.

En cuanto a los desafíos adaptativos, cuando no se dispone de una solución prevista por falta de expertos y procedimientos, parece ser que en esos escenarios juegan un papel crucial la inteligencia colectiva, el aprovechamiento de las fortalezas comprobadas y reconocidas de los equipos, la energía, la intensidad y el compromiso de las personas, y la regulación emocional desde el liderazgo.

b) Perfil Líder Adaptativo de Organización A



c) Introducción a las Competencias y a su aplicación en el "Tool Kit"

Se considerará como competencia: una serie de repertorios de comportamientos que hacen a las personas eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y demuestran aptitudes, rasgos de personalidad (que incluyen diferentes actitudes y/o valores) y conocimientos adquiridos (Levy-Leboyrcr, 1997). Dado esto, se podría deducir que existen distintos tipos de competencias, que se diferencian como: competencias asociadas a la gestión, otras asociadas a relaciones interpersonales y otras vinculadas a actitudes demostradas en un individuo.

En relación con las competencias que se abordarán en esta "maleta de herramientas", se hará referencia a competencias dentro de las 3 clasificaciones explicitadas con anterioridad, con el fin de abordar un perfil amplio que aborde competencias asociadas, tanto a las relaciones dentro de una organización, como a la gestión efectiva de procesos e incorporación de valores que aportan a una cultura positiva y de eficiencia.

Haciendo referencia a las competencias laborales como “habilidades blandas” que un individuo desempeña en una organización, se considera que “(...) el desarrollo de las habilidades blandas forma parte de las herramientas organizacionales, siendo esta fundamental para que quienes colaboran para las empresas logren evolucionar y adaptarse a las diferentes necesidades tanto de las organizaciones como de los mismos colaboradores” (Coto & Molina, 2023).

Con ello, es relevante definir las competencias que el líder actual de Organización A requiere desarrollar y/o mantener para adaptarse a los escenarios cambiantes que la compañía experimenta, evolucionando positivamente y promoviendo relaciones efectivas en la organización.

Volviendo al punto inicial de este apartado, las competencias definidas a continuación se derivan de los temas abordados en los antecedentes del plan de acción, los cuales incluyen los elementos valorados por la organización (respecto a la situación de Organización A pre-fusión) a partir del levantamiento de información con la misma, así como los aspectos teóricos y científicos levantados, asociados al liderazgo adaptativo, la psicología positiva, entre otros elementos que se considerarán a partir de la interrelación de estos mismos elementos.

Considerando lo anterior, las competencias que el líder de Organización A hoy requiere, se deriva del concepto general del Liderazgo Adaptativo, como un tipo de liderazgo que acompaña efectivamente procesos de cambio y que guiará a la organización a su propia sobrevivencia y mejor adaptación al entorno VUCA.

Descripción del Perfil del Líder adaptativo de Organización A

Sumando todos los aspectos mencionados con anterioridad, se puede declarar que el perfil de Líder Adaptativo esperado para Organización A es aquel que posee una aguda capacidad para gestionar el cambio de manera estratégica y constructivista, gestionando tanto sus propias emociones como las de su equipo. Este líder es altamente adaptable y flexible, capaz de ajustarse rápidamente a nuevas circunstancias y desafíos. Utiliza la indagación apreciativa para identificar y ampliar las fortalezas dentro de su equipo, promoviendo un desarrollo continuo y empoderador, lo que se traduce en equipos autónomos. Promueve un ambiente donde se fomenta la toma de decisiones informadas y la resolución de problemas complejos de manera creativa. Su comunicación es clara, oportuna y transparente, facilitando un intercambio efectivo de información que fortalece la cohesión y la confianza dentro de la organización.

Competencias del Líder asociadas al Liderazgo adaptativo:

Las competencias presentadas a continuación, derivan del análisis de la información recopilada a lo largo del proyecto, así como del proceso investigativo realizado a la empresa Organización A. Esto, se suma a las apreciaciones y experiencia de los consultores que diseñaron la propuesta, a partir de su aproximación a la realidad de la organización.

La Tabla a continuación expone la definición general de la competencia desde el punto de vista laboral y las acciones claves o comportamientos que se esperaría observar en el dominio de la competencia explicitada, la cual será vista desde el enfoque de liderazgo, o sea, abordará el cómo se espera que los líderes demuestren las competencias contenidas en el “tool kit”.

En la segunda columna de la Tabla se evidencian las sugerencias de acción para Organización A; indicando *recursos específicos* en los que la organización y, en particular, sus líderes, podrán aplicar para desarrollar dichas competencias y promover los comportamientos claves indicados en la primera

columna, indicándose, a su vez, los beneficios de su aplicación. Estas sugerencias de acción podrían contener; sistemas, protocolos, procesos, actividades, talleres o recomendaciones asociadas a comportamientos de liderazgo. Se indicarán las instrucciones de aplicación específicas para cada recurso en los materiales incluidos en las guías de aplicación (pág. 51), que especificarán la forma de uso de los recursos para los líderes, de manera que se contemple los pasos o estrategias para su aplicación efectiva.

¿De qué forma se definirá un recurso? En un entorno organizacional, el concepto de recurso aplicado para el desarrollo de líderes y colaboradores puede entenderse como cualquier herramienta, práctica, sistema o protocolo diseñado para mejorar las capacidades, competencias y desempeño del personal.

Según Garavan (1997), "los recursos para el desarrollo de los empleados incluyen cualquier método, herramienta, sistema o protocolo utilizado para mejorar las habilidades, el conocimiento y las competencias de los empleados, permitiendo un crecimiento continuo y adaptabilidad en la organización". Este concepto abarca una amplia gama de recursos, desde programas de capacitación y mentoría hasta sistemas de gestión del rendimiento y estrategias de aprendizaje organizacional, todos los cuales son esenciales para el crecimiento y desarrollo tanto de los líderes como de los colaboradores dentro de la organización.

Por otro lado, posterior a la tabla presentada, se despliega la sección de "*recomendaciones para el área de gestión de personas*", las cuales entregan sugerencias asociadas a la correcta implementación del tool kit, así como de estrategias desde el rol de recursos humanos para abordar estas competencias de una manera eficiente y provechosa en el largo plazo.

De esta forma, se espera que este Manual apoye a la organización a llevar a la acción las recomendaciones generadas por los Consultores, a partir de la información analizada en este proyecto, la cual ha sido customizada en torno a la realidad y contexto de Organización A, entregando especial atención a la adaptación a procesos de cambio que la empresa ha venido experimentando de manera histórica. Esto, con el propósito de que les ayude a adaptarse de forma efectiva a entornos VUCA, desde el rol de liderazgo y la gestión de talento de la compañía.

A continuación, se muestra un diagrama que contempla el "tool kit" que se desglosa posteriormente de manera detallada, el cual señala las **cinco competencias** que posee el perfil de Líder Adaptativo de Organización A y **los 10 recursos propuestos** para desarrollar dichas competencias:

Líder Adaptativo Empresa A

Autonomía

- ⇒ Taller de Simulación de Crisis y Toma de Decisiones
- ⇒ Canvas de Proyecto Autónomo

Resolución de problemas

- ⇒ Diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado
- ⇒ Análisis de Pareto

Adaptabilidad y Flexibilidad

- ⇒ Taller "Intercambio de Perspectivas y Adaptabilidad"

Gestión del cambio desde una mirada apreciativa

- Liderazgo estratégico constructivista ⇒ Canvas de Cambio
- ⇒ Taller para Líderes: "Arquitectos del Cambio: Estrategias para un Futuro Transformador"
- Gestión emocional desde una mentalidad empática y positiva ⇒ La Rueda de Emociones
- Empoderamiento / Desarrollo de otros ⇒ Jornada de exploración experiencias exitosas compartidas

Comunicación Oportuna y Transparencia

- ⇒ Taller " "Voces Claras: Liderando con Transparencia y Efectividad"



c) Descripción competencias Líder adaptativo y herramientas propuestas

Definición competencias y comportamientos esperados	Herramientas recomendadas
<p>1. Autonomía</p> <p>Se presenta como la capacidad de los individuos para tomar decisiones y actuar de manera independiente, adecuándose al marco de su rol; tanto de sus responsabilidades como de su autoridad dentro de la organización, respetando las políticas y procedimientos que rigen en esta. Esta autonomía implica la capacidad de actuar sin constante supervisión directa, así como la habilidad para asumir responsabilidades y responder de manera efectiva a las demandas y desafíos del trabajo. Con esto, no solo se espera que el líder lleve a su equipo a la resolución de problemas y consecución eficiente de sus metas, sino que también logre hacerlo de forma autónoma y proactiva.</p> <p>¿Cómo se observa en la práctica un líder con esta competencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar decisiones y resolver problemas de manera autónoma: Implica la capacidad de evaluar situaciones, identificar alternativas y elegir la mejor acción a seguir sin necesidad de supervisión constante. Puede decidir, actuar y resolver problemas sin buscar conductas de supervisión o chequeo, pudiendo generar iniciativas de liderazgo de forma independiente. Identifica y analiza los problemas con los que se enfrenta su equipo, siendo capaz de encontrar soluciones efectivas por sí mismo. ✓ Prever y tomar la iniciativa: Logra anticiparse frente a las demandas que su equipo recibe de la organización, evaluando posibles escenarios y preparando acciones preventivas que lo llevarán a solucionar las problemáticas y tomar decisiones de forma autónoma, sin necesidad de estar constantemente requiriendo apoyo. Por otro lado, frente a escenarios imprevistos toma la iniciativa cuando es necesario, asesorando a su equipo en torno a soluciones efectivas y frente a la administración eficiente de sus recursos y procesos. ✓ Fomento de la autonomía y empoderamiento de su equipo: Anima a los miembros de su equipo a tomar iniciativa y responsabilidad en sus roles, proyectando confianza en sus capacidades por medio de la delegación efectiva de tareas y desarrollo de sus habilidades particulares. 	<p>Para desarrollar una cultura enfocada en la autonomía/autogestión se requiere promover en los líderes la confianza hacia sus equipos y la delegación adecuada de actividades, decisiones y tareas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para esto, se recomienda aplicar un "Taller de Simulación de Crisis y Toma de Decisiones" (Guía de aplicación en pág. 51). <p>Este tipo de taller no solo fortalece la confianza entre los miembros del equipo al enfrentar desafíos juntos, sino que también les enseña a confiar en sus propias habilidades y en las habilidades de sus compañeros. Es una excelente manera de promover un liderazgo más autónomo y colaborativo dentro de cualquier organización.</p> <p>Para aplicar lo anterior, el área de gestión de talento deberá moderar estas instancias, ya sea aplicando el taller o facilitando a un consultor externo capaz de aplicarlo, idealmente psicólogo/coach organizacional, Será importante que el área de talento canalice y apoye la aplicación de la actividad, con el fin de adecuar esta a la realidad organizativa, asegurando su éxito.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Por otro lado, se recomienda aplicar la metodología de "Canvas de Proyecto Autónomo" (vea el modelo completo en pág.: 52). <p>Este canvas está diseñado para guiar a los líderes y equipos en la planificación y ejecución de proyectos, mientras fomenta la autonomía y la toma de decisiones independientes. En este Canvas se puede incluir la definición del Objetivo principal e Indicadores clave para medir el éxito del proyecto, los Recursos necesarios para llevarlo a cabo, el Plan de acción, Cronograma, Identificación de posibles riesgos, Evaluación y mejora continua, entre otros factores.</p> <p>Esta herramienta no solo facilita la autonomía en los líderes al proporcionar una estructura clara y flexible para la gestión de proyectos, sino que también promueve un ambiente de trabajo colaborativo donde se valora la responsabilidad individual y el empoderamiento del equipo para alcanzar sus metas de manera efectiva y eficiente.</p>

<p>2. Resolución de problemas</p> <p>Se entiende como la capacidad de identificar, analizar y encontrar soluciones a los problemas de manera efectiva. Esto implica entender el problema a fondo, generar ideas creativas, evaluar las opciones y tomar decisiones informadas para implementar soluciones.</p> <p>¿Cómo se observa en la práctica un líder con esta competencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis efectivo de problemas y fomento del pensamiento crítico: Señala la capacidad de encontrar soluciones efectivas para los problemas presentados, pudiendo reaccionar adecuadamente y anticiparse a ellos, evitando que se conviertan en crisis. Desglosa un problema complejo en partes más pequeñas y manejables para entender mejor sus causas, y evalúa alternativas de acción, identificando herramientas que se adecúen a los problemas de su equipo, logrando presentar soluciones adaptadas a las necesidades de la organización. Fomenta el análisis crítico en su equipo, promoviendo que sus integrantes cuestionen la manera de abordar los problemas y propongan alternativas de acción de manera proactiva y analítica. ✓ Fomenta la creatividad, innovación y mejora continua: Propone soluciones creativas e innovadoras, animando a su equipo a pensar fuera de lo común, pidiéndoles que busquen estrategias nuevas para abordar los diversos problemas con los que se enfrentan. Por otro lado, luego implementar una solución, revisa los resultados y aprende de la experiencia para mejorar en el futuro, evaluando, en conjunto con su equipo, las soluciones efectivas y las modificaciones que se requiere realizar para mejorar los procesos de su área. ✓ Planifica y controla efectivamente: Desarrolla un plan de acción claro y detallado para llevar a cabo la solución seleccionada, asignando tareas a su equipo y plazos para el cumplimiento de estas. También, controla las acciones de su equipo en torno a la planificación realizada, dándole seguimiento a estas, controlando que se lleven a cabo adecuadamente. 	<p>A continuación, se exponen herramientas y recursos que buscan desarrollar la capacidad de resolver problemas en un contexto organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado (revisar la guía de aplicación en pág. 55): <p>Esta una herramienta visual utilizada para identificar, explorar y representar gráficamente las posibles causas de un problema o efecto específico. Es ampliamente utilizada en diversas industrias para el análisis de problemas y la mejora continua.</p> <p>El uso del Diagrama de Ishikawa impacta positivamente en el comportamiento de la competencia “resolución de problemas”, porque incentiva el pensamiento estructurado y el análisis de problemas, promueve la colaboración y comunicación entre los miembros de los equipos. También, capacita a los líderes para identificar las causas raíz, en vez de tratar solo con los síntomas del problema, lo que conduce a soluciones más efectivas y sostenibles. Esta herramienta, también promueve el pensamiento crítico e inculca la mentalidad de la mejora continua.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de Pareto (revisar la guía de aplicación en pág. 57) <p>Esta segunda herramienta consiste en una técnica de priorización que ayuda a identificar y enfocar los esfuerzos en las causas más significativas de un problema. Se basa en el principio de Pareto, también conocido como la regla del 80/20, que sugiere que el 80% de los efectos provienen del 20% de las causas.</p> <p>El Análisis de Pareto se utiliza ampliamente en la gestión de calidad, mejora de procesos, y resolución de problemas para identificar las áreas clave donde se pueden obtener los mayores beneficios con el menor esfuerzo. El Análisis de Pareto beneficia el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de varias maneras, entre ellas destacan, que enseña a líderes a la priorizar problemas y enfocar sus esfuerzos en las áreas que tendrán el mayor impacto. Además, promueve una cultura de toma de decisiones informada y basada en datos, lo que reduce la subjetividad y mejora la precisión en la identificación de soluciones.</p>
<p>3. Adaptabilidad y Flexibilidad</p> <p>Esta competencia considera la capacidad del líder para ajustarse y responder de manera efectiva y ágil a los cambios, desafíos y nuevas circunstancias en el entorno de trabajo. Implica la habilidad de mantener la calma y la orientación estratégica mientras se enfrenta a situaciones inesperadas o cambiantes, así</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para fortalecer la adaptabilidad y flexibilidad en los líderes de la organización, se recomienda realizar el Taller: "Intercambio de Perspectivas y Adaptabilidad" (Ver guía de aplicación en pág.: 61). <p>Este taller brindará el espacio para que los líderes puedan entregar su visión o aportar en proyectos de otras áreas, ofreciendo una oportunidad, no solo para</p>

como la capacidad de modificar planes y enfoques cuando sea necesario para lograr los objetivos del equipo u organización.

¿Cómo se observa en la práctica un líder con esta competencia?

- ✓ **Facilita la gestión del cambio de forma dinámica, innovadora y diversa:** Facilitan el cambio de forma colaborativa y ágil, solicitando a su equipo diversas ideas e información para abordar las situaciones que se viven dentro de la organización, promoviendo lo diverso y considerando a los miembros para encontrar soluciones adaptadas a las circunstancias actuales. Puede pensar de diversas maneras una misma situación, pudiendo cambiar de dirección rápidamente cuando las circunstancias lo requieren, sin perder de vista los objetivos a largo plazo. De esta manera, la flexibilidad permite explorar nuevas ideas y métodos, fomentando un entorno donde la creatividad y la innovación florecen.
- ✓ **Resiliencia ante la adversidad:** Los líderes adaptables son capaces de mantenerse fuertes y positivos frente a la incertidumbre y los contratiempos, manteniendo la moral del equipo alta. Manejan la ambigüedad y la falta de estructura con facilidad, encontrando oportunidades en situaciones desafiantes.
- ✓ **Adaptación a diferentes estilos y contextos:** Se ajustan a las necesidades y preferencias individuales de los miembros del equipo, así como a los requisitos cambiantes del entorno empresarial.

que los líderes expandan sus habilidades de adaptabilidad y flexibilidad, sino que también facilita un entorno donde pueden aprender unos de otros y aplicar ese aprendizaje en beneficio de la organización en su conjunto.

Dentro de los beneficios del taller, se encuentran:

Desarrollo de habilidades: Los líderes mejorarán su capacidad para adaptarse a diferentes funciones y contextos, así como para colaborar efectivamente en equipos interdepartamentales.

Fomento de la innovación: La diversidad de perspectivas promoverá la generación de nuevas ideas y soluciones creativas para los desafíos organizacionales.

Fortalecimiento del equipo: La colaboración interdepartamental fortalecerá los lazos entre los líderes y mejorará la comunicación y coordinación en toda la organización.

4. Gestión de cambio desde una mirada apreciativa

Podemos entender la gestión de cambio como la capacidad de un líder para guiar a su organización y equipo a través de transiciones y transformaciones. Incluye la habilidad de anticipar, planificar, ejecutar y sostener el cambio, mientras se manejan las reacciones emocionales y las resistencias que puedan surgir durante el proceso. Un líder que gestiona el cambio puede anticipar los impactos de una transformación y desarrollar acciones para mitigarlos. Este enfoque aumenta el compromiso, el entusiasmo y la conexión emocional de los empleados con su trabajo y la organización.

Un líder con esta competencia integra una visión estratégica con un enfoque en el bienestar emocional y el desarrollo continuo de su equipo, a través de:

Liderar el cambio **estratégica y constructivamente**, esto quiere decir:

- ✓ Articular una visión clara y convincente del futuro.
- ✓ Planificación estratégica: Diseña e implementa planes de cambio realistas y adaptables, considerando los impactos a corto y largo plazo.
- ✓ Toma decisiones ágiles, evalúa riesgos y oportunidades, toma decisiones informadas y oportunas, incluso en situaciones de incertidumbre.
- ✓ Considera la visión de su equipo y de la organización para gestionar el cambio, solicitando la perspectiva de

➤ Asegurar una visión compartida y un entendimiento común entre todos los involucrados en el proceso de cambio es clave. El **Canvas de Cambio** es una herramienta estratégica, estructurada y simple, diseñada para facilitar la gestión del cambio en una organización (vea su guía de aplicación en la pág. 65). Dentro de los temas que aborda, están:

- ✓ Visión del Cambio
- ✓ Importancia del Cambio
- ✓ Principales Impactados
- ✓ KPIs de éxito y progreso
- ✓ Beneficios y riesgos del cambio

El **Canvas de Cambio** es una herramienta integral que proporciona una estructura clara y una visión compartida para gestionar el cambio en una organización. Promueve la colaboración e involucramiento de todos los participantes, impulsando un proceso de cambio más cohesionado y exitoso.

➤ Por otro lado, para desarrollar la capacidad de gestionar emociones, es vital como primer paso entender y reconocer qué emociones estamos enfrentando en determinado momento. Para esto, existe una herramienta que viene a facilitar

los colaboradores e incorporándola en las estrategias y planes de acción que lleva a la práctica, construyendo estas de una forma apreciativa, lo cual conlleva extraer las prácticas positivas y valoradas por la organización, que han resultado útiles en previas experiencias, entorno a la gestión del cambio.

Gestionar emociones:

- ✓ Reconoce y gestiona las propias emociones y las del equipo, durante el proceso de cambio.
- ✓ Comprende las preocupaciones y ansiedades de las personas, los escucha activamente y demuestra empatía.
- ✓ Es resiliente y mantiene una actitud positiva y constructiva frente a los desafíos, modelando la adaptabilidad y el optimismo. Fomenta actividades sociales y de relajación, siendo un modelo de comportamiento positivo y equilibrado.
- ✓ Aborda los conflictos de manera directa pero respetuosa, buscando soluciones que satisfagan a todas las partes involucradas.
- ✓ Promueve sistemas de reconocimiento y recompensas, expresando gratitud y aprecio por el buen trabajo y la dedicación del equipo.

Desarrollar a otros en el cambio:

- ✓ Guía y empodera a los miembros del equipo para que desarrollen sus propias habilidades, delegando responsabilidades, otorgando autonomía y celebrando sus logros individuales y colectivos, reforzando con esto la motivación y compromiso.
- ✓ Mantiene una visión positiva del cambio, basada en las fortalezas de los miembros de su equipo, interesándose por conocer y descubrir sus fortalezas.
- ✓ Facilita el diálogo y la conversación dentro de su equipo, con el fin de desafiar el status quo y se generen nuevas visiones, promoviendo acciones fundamentadas en valores elevados y motivaciones profundas.

este proceso, llamada **La Rueda de las emociones** (vea su guía de aplicación en pág. 68).

La **Rueda de Emociones** es una herramienta poderosa en el contexto organizacional, especialmente cuando se busca desarrollar competencias relacionadas con Gestión de Emociones. Los beneficios de utilizar esta herramienta son múltiples y pueden tener un impacto significativo en el comportamiento y el rendimiento del equipo, entre ellos están:

- ✓ Mejora de la autoconciencia emocional
- ✓ Fomenta la empatía
- ✓ Mejora de la comunicación emocional
- ✓ Promoción de la regulación emocional
- ✓ Facilitación de la resolución de conflictos
- ✓ Incrementa la motivación y el compromiso
- ✓ Fomenta un ambiente de trabajo positivo

La rueda de emociones ayuda a identificar y entender las emociones de manera más precisa. Proporciona un lenguaje común para describir emociones complejas. Se sugiere que la aplicación de esta herramienta esté acompañada por un miembro del equipo de Talento que sirva como guía dentro de la actividad.

➤ Por otra parte, para fortalecer la competencia de empoderar/desarrollar a otros, se sugiere la herramienta de **Jornada de exploración de experiencias exitosas compartidas** (vea su aplicación en pág. 70).

Con el ejercicio de exploración de experiencias exitosas compartidas, se podrá identificar y aprovechar la capacidad latente para imaginar y trabajar hacia un futuro deseado compartido, desde una perspectiva basada en la indagación apreciativa e identificación de fortalezas. Esta dinámica inspira la colaboración en la creación de ese futuro deseado. Es una herramienta generativa, la cual impulsa la capacidad de cooperar de manera continua y facilita un cambio organizacional rápido, sostenible y transformador. Se puede aplicar esta dinámica para cualquier equipo o área dentro de la organización.

Este taller busca no solo inspirar a los participantes, sino también proporcionarles herramientas prácticas para fomentar un cambio positivo y sostenible dentro de la organización.

➤ Por último, para desarrollar la competencia del liderazgo estratégico y constructivo del cambio, se propone la actividad de **"Arquitectos del Cambio: Estrategias para un Futuro Transformador"** (vea su aplicación en pág. 63).

	<p>Esta actividad permitirá a los líderes articular una visión clara del futuro, planificando estratégicamente, tomando decisiones ágiles y considerando la visión del equipo y la organización.</p>
<p style="text-align: center;">5. Comunicación oportuna y transparente</p> <p>Refiere a la capacidad para transmitir información en el momento adecuado, asegurando que llegue a los destinatarios cuando más se necesita. Esto implica ser consciente de los plazos y las urgencias, así como de las oportunidades para compartir información relevante de manera puntual.</p> <p>Por otro lado, implica transmitir el mensaje de manera clara, honesta y completa, evitando ocultar detalles importantes o distorsionar la realidad.</p> <p>¿Cómo se observa en la práctica un líder con esta competencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Claridad en la comunicación: El líder se asegura de que su comunicación sea fácil de entender para todos los miembros del equipo. Utiliza un lenguaje claro y evita jergas o tecnicismos innecesarios que puedan confundir a los receptores. - Disponibilidad y accesibilidad: Está disponible para discutir temas importantes y responder preguntas de manera oportuna. No deja a los empleados esperando durante largos períodos de tiempo para obtener información crucial. - Transparencia en la información: Comparte información relevante de manera completa y honesta. No oculta detalles importantes que puedan afectar a los miembros del equipo o a la organización en general. - Escucha activa: No solo transmite información de manera efectiva, sino que también escucha atentamente las preocupaciones y comentarios de los demás. Esto fomenta un ambiente donde la comunicación es bidireccional y se valora la retroalimentación. - Comunicación en múltiples direcciones: No solo se comunica de arriba hacia abajo (de líder a equipo), sino que también facilita la comunicación entre los miembros del equipo y promueve un ambiente de colaboración donde todos se sienten libres de expresar sus ideas y preocupaciones. 	<p>➤ Para desarrollar esta competencia, se sugiere realizar la actividad de “Voces Claras: Liderando con Transparencia y Efectividad”. Ese consta en un taller que se puede realizar entre diferentes líderes de la organización (vea su aplicación en pág. 74).</p> <p>Esta actividad busca proporcionar herramientas y prácticas necesarias para mejorar su comunicación, asegurando que sea oportuna, clara y transparente, y fomentando confianza y colaboración en la organización.</p>

d) Guías para la aplicación del Tool Kit

Considerando que el producto a presentar consiste en herramientas, en los puntos siguientes se presentará el detalle de las mismas, considerando los criterios de aplicación:

I. COMPETENCIA DE AUTONOMÍA

I.I Taller de Simulación de Crisis y Toma de Decisiones

Estructura del taller:

6. **Introducción y objetivos** (30 minutos):
 - Explicación del propósito del taller.
 - Presentación de los objetivos específicos y beneficios esperados.
7. **Simulación de crisis** (90 minutos):
 - **Preparación inicial:** Presentación del escenario de crisis (puede ser ficticio o basado en casos reales relevantes para el equipo).
 - **Asignación de roles:** Designación de roles dentro del equipo (por ejemplo, líder, comunicaciones, experto en logística, etc.).
 - **Desarrollo del escenario:** Los participantes enfrentan diferentes etapas de la crisis donde deben tomar decisiones críticas, resolver problemas y coordinar acciones.
 - **Evaluación continua:** Facilitadores u observadores evalúan el desempeño del equipo en términos de comunicación, toma de decisiones y ejecución de acciones.
8. **Debriefing y análisis** (60 minutos):
 - **Discusión en grupo:** Reflexión sobre la experiencia vivida durante la simulación.
 - **Identificación de fortalezas y áreas de mejora:** Análisis de lo que funcionó bien y qué aspectos podrían mejorarse.
 - **Lecciones aprendidas:** Extracto de lecciones clave sobre liderazgo, trabajo en equipo y confianza mutua.
9. **Aplicación práctica y plan de acción** (30 minutos):
 - **Transferencia al contexto laboral:** Discusión sobre cómo aplicar las lecciones aprendidas en situaciones reales de trabajo.
 - **Plan de acción:** Identificación de acciones concretas para fortalecer la confianza y el liderazgo autónomo en el día a día.
10. **Cierre y evaluación** (30 minutos):
 - **Feedback y retroalimentación:** Recopilación de opiniones y percepciones de los participantes sobre el taller.
 - **Agradecimientos y próximos pasos:** Reconocimiento del esfuerzo y compromiso de los participantes, y orientación sobre los siguientes pasos para mantener y aplicar lo aprendido.

Recursos necesarios:

- Facilitadores con experiencia en liderazgo y gestión de crisis.
- Espacio adecuado para la simulación (preferiblemente con flexibilidad para movimientos y comunicaciones).
- Materiales de apoyo (por ejemplo, documentos ficticios, comunicaciones simuladas).

I.II. Canvas de Proyecto Autónomo

Elementos del Canvas de Proyecto Autónomo:

11. Objetivos claros y medibles:

- Definición clara del objetivo principal del proyecto y los resultados esperados.
- Indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el éxito del proyecto.

12. Roles y responsabilidades:

- Identificación de roles dentro del equipo y las responsabilidades asociadas a cada uno.
- Promoción de la autogestión, donde cada miembro asume responsabilidades específicas según sus habilidades y competencias.

13. Recursos necesarios:

- Enumeración de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto (financieros, humanos, tecnológicos, etc.).
- Evaluación de la disponibilidad y accesibilidad de estos recursos.

14. Plan de acción y cronograma:

- Desarrollo de un plan detallado que incluya actividades, tareas y fechas límite.
- Utilización de metodologías ágiles o iterativas para adaptarse a cambios y mejorar la flexibilidad del equipo.

15. Riesgos y mitigaciones:

- Identificación de posibles riesgos que podrían afectar el proyecto.
- Planificación de estrategias de mitigación y contingencia para cada riesgo identificado.

16. Comunicación y colaboración:

- Definición de canales de comunicación efectivos dentro del equipo y con partes interesadas externas.
- Fomento de la transparencia y la colaboración entre los miembros del equipo para optimizar el flujo de trabajo.

17. Evaluación y aprendizaje continuo:

- Establecimiento de puntos de revisión periódicos para evaluar el progreso del proyecto.
- Retroalimentación constante y ajuste de estrategias basado en lecciones aprendidas y resultados obtenidos.

Implementación del Canvas de Proyecto Autónomo:

- **Sesiones de trabajo colaborativas:** Reuniones periódicas donde el equipo revisa y actualiza el canvas, asegurando que todos estén alineados y comprometidos con el progreso del proyecto.
- **Herramientas digitales:** Utilización de herramientas colaborativas como Trello, Asana o Google Workspace para gestionar y actualizar el canvas de manera efectiva y accesible para todos los miembros del equipo.
- **Mentoría y apoyo:** Provisión de soporte y orientación cuando sea necesario, pero fomentando que los líderes y el equipo sean los principales responsables de la toma de decisiones y la ejecución del proyecto.

Ejemplo Plantilla Canvas de Proyecto Autónomo:

Sección	Detalles	
1. Objetivos Claros y Medibles		
Objetivo Principal	_____	
Resultados Esperados	_____	
Indicadores Clave de Desempeño	- KPI 1:	_____
	- KPI 2:	_____
2. Roles y Responsabilidades		
Roles Identificados	- Rol 1: _____	Responsable: _____
	- Rol 2: _____	Responsable: _____
	- Rol 3: _____	Responsable: _____
Promoción de Autogestión	_____	
3. Recursos Necesarios		
Recursos Financieros	_____	
Recursos Humanos	_____	
Recursos Tecnológicos	_____	
Disponibilidad de Recursos	_____	
4. Plan de Acción y Cronograma		
Actividades Clave	- Actividad 1: _____	Fecha Límite: _____
	- Actividad 2: _____	Fecha Límite: _____
	- Actividad 3: _____	Fecha Límite: _____
Metodología Utilizada	_____	
5. Riesgos y Mitigaciones		
Riesgo 1	_____	Mitigación: _____
Riesgo 2	_____	Mitigación: _____
Riesgo 3	_____	Mitigación: _____

6. Comunicación y Colaboración		
Canales de Comunicación	_____	
Frecuencia de Reunión	_____	
Estrategias de Transparencia	_____	
7. Evaluación y Aprendizaje Continuo		
Puntos de Revisión	- Revisión 1: _____	Fecha: _____
	- Revisión 2: _____	Fecha: _____
Lecciones Aprendidas	_____	
Ajustes Necesarios	_____	

Instrucciones de Uso:

- Completa cada sección en conjunto con el equipo para alinear expectativas y estrategias.
- Reúne al equipo periódicamente para actualizar el canvas y hacer seguimiento al progreso.
- Utiliza herramientas digitales como Trello, Asana o Google Workspace para visualizar y gestionar el contenido del canvas.
- Ejemplo de Aplicación:
 - Equipo de Marketing Digital: Identifican roles, definen objetivos para aumentar el alcance en redes sociales, gestionan recursos de diseño y publicidad, y establecen KPIs como crecimiento de seguidores y conversiones.

II. COMPETENCIA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

II. I Diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado

El Diagrama de Ishikawa tiene una forma que se parece a la de un pez, con una "espina dorsal" central y varias "espinas" que salen de ella. Estas espinas nos ayudan a desglosar y analizar las posibles causas de un problema, desde las más evidentes hasta las más ocultas. Al usar este diagrama, puedes descubrir detalles importantes y causas que quizás no habías considerado antes, pero que podrían ser la verdadera razón detrás del problema.

¿Cómo se utiliza?

Las 6M son los seis factores principales que influyen en cualquier proceso productivo u organizacional. Al analizarlas, puedes encontrar las causas de un problema y descubrir detalles que podrías haber pasado por alto.

- **Método:** Se refiere a los procedimientos y métodos utilizados en el proceso. Esto incluye cómo se realizan las tareas, el tiempo que toman y las normas de seguridad que se siguen.
- **Maquinaria:** Incluye todas las máquinas y herramientas, tanto físicas como digitales. También se consideran su eficiencia, mantenimiento, repuestos y suministros necesarios.
- **Mano de obra:** Se refiere a las personas que participan en el proceso. Esto abarca sus habilidades, conocimientos, roles y responsabilidades.
- **Material:** Incluye todos los materiales utilizados para producir un producto o servicio. También considera sus características, proveedores, almacenamiento y rendimiento.
- **Medición:** Implica evaluar y medir diferentes partes del proceso, así como el estado de las máquinas y materiales.
- **Medioambiente:** Analiza el entorno donde se lleva a cabo el proceso. Esto incluye aspectos como el clima, la limpieza, la luz y el espacio disponible.

Al analizar estas seis categorías, puedes tener una visión completa de todos los factores que podrían estar causando un problema y encontrar soluciones más efectivas. Además de las 6M, también puedes considerar otros factores como inversiones, capital y mercado si son relevantes para tu análisis.

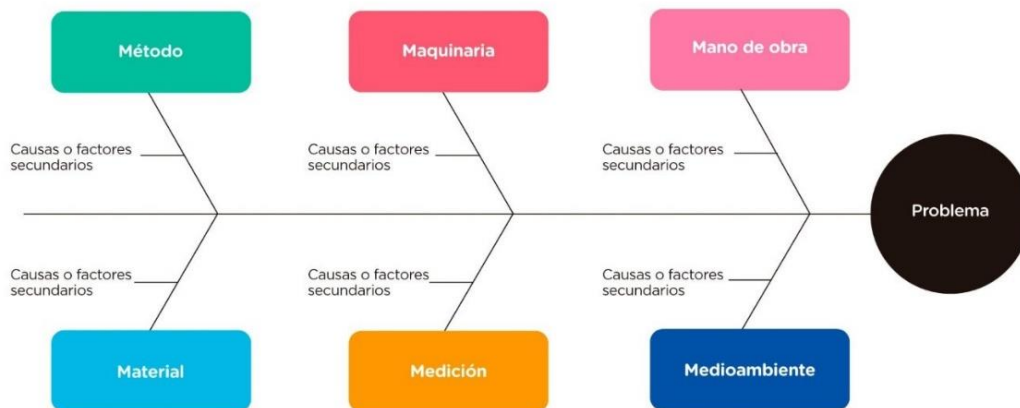
Ejemplo de Aplicación del Diagrama de Ishikawa

Problema: Deficiente Servicio de Atención al Cliente

El equipo de atención al cliente ha identificado que el servicio que ofrecen es deficiente y desean solucionar este problema utilizando el Diagrama de Ishikawa. A continuación, se detalla cómo se aplicó esta herramienta y los resultados obtenidos, como se muestra en la imagen:

Partes del diagrama de Ishikawa

Las 6M (causas principales) que intervienen en todo proceso productivo



© Editorial Etecé

1. Método:

- Rápida respuesta telefónica (Elemento positivo): Este es un aspecto que ya está funcionando bien y no necesita mejoras.
- Eficiente derivación del chatbot (Elemento positivo): Otro punto fuerte del método actual.
- Excelente calidad del servicio de fibra óptica (Elemento positivo): Asegura una buena conectividad y rapidez en el servicio.
- Buena calidad de rúters y módems (Elemento mejorable): Aunque la calidad es buena, se podría optimizar para mejorar aún más el servicio.

2. Maquinaria:

- Adecuados equipos tecnológicos y software actualizado (Elemento positivo): Las herramientas tecnológicas actuales son satisfactorias y contribuyen positivamente al servicio.

3. Mano de obra:

- Suficiente cantidad de personal (Elemento positivo): Hay suficiente personal para manejar el volumen de trabajo.
- Insuficiente nivel de instrucción del personal (Elemento negativo): Esta es una causa raíz significativa que afecta negativamente la calidad del servicio. Mejorar la capacitación del personal es esencial para resolver el problema.

4. Medición:

- Falta de instancia de evaluación de rendimiento del personal (Elemento negativo): No existen procedimientos adecuados para evaluar y mejorar el rendimiento del personal.
- Falta de información sobre satisfacción del cliente** (Elemento negativo): No se recopila suficiente información sobre la satisfacción del cliente, lo que impide realizar mejoras basadas en sus necesidades y opiniones.

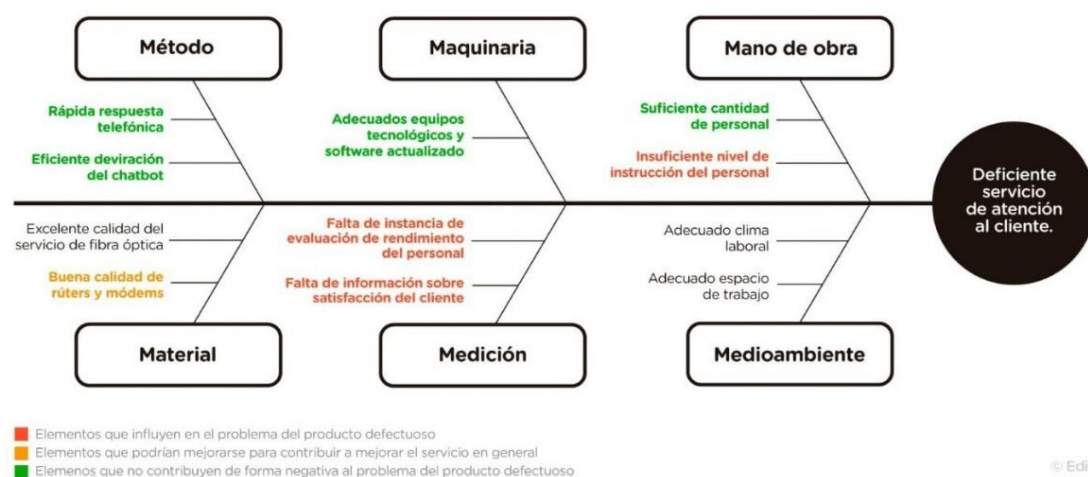
5. Medioambiente:

- Adecuado clima laboral (Elemento positivo): El ambiente de trabajo es positivo, lo que contribuye a una mejor productividad.

Adecuado espacio de trabajo (Elemento positivo): Las condiciones del espacio de trabajo son apropiadas y no afectan negativamente al servicio.

Diagrama de Ishikawa

Ejemplo de diagrama de Ishikawa sobre el servicio de atención al cliente



Soluciones Propuestas:

A partir del análisis realizado con el Diagrama de Ishikawa, se han identificado las siguientes áreas de mejora para solucionar el problema de deficiente servicio de atención al cliente:

1. Capacitación del Personal:

- Implementar programas de formación continua para mejorar las habilidades y conocimientos del personal.
- Ofrecer talleres y cursos especializados en atención al cliente.

2. Evaluación de Rendimiento:

- Crear un sistema de evaluación de rendimiento regular para el personal.
- Establecer métricas claras y objetivos para medir la efectividad del servicio.

3. Satisfacción del Cliente:

- Desarrollar encuestas y métodos de recopilación de feedback de los clientes para entender mejor sus necesidades y expectativas.
- Analizar regularmente los datos de satisfacción del cliente para identificar áreas de mejora.

II.1 Análisis de Pareto

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una herramienta gráfica donde los datos se ordenan de mayor a menor, priorizando los aspectos que deben resolverse primero. Se apoya en el principio de Pareto: el 80 % de

las consecuencias son resultado del 20 % de las causas. Busca priorizar los factores que generan un fenómeno específico.

El Diagrama de Pareto proporciona un método sistemático para visualizar y priorizar las áreas que necesitan atención urgente cuando tienes un problema. Al emplear esta herramienta, puedes identificar de manera rápida los problemas que tienen un impacto significativo en tus desafíos laborales, lo que te permite dirigir tus recursos y esfuerzos hacia donde realmente son necesarios.

Pasos para Realizar un Análisis de Pareto

1. Definir el problema o evento a analizar:

- Identificar claramente el problema o evento que se desea analizar. Esto puede ser cualquier situación donde se desee identificar las causas principales que contribuyen a un efecto específico.

2. Recopilar datos:

- Reunir datos relevantes que describan las ocurrencias y la magnitud de los problemas o causas relacionados con el evento. Los datos pueden provenir de registros históricos, encuestas, observaciones, etc.

3. Clasificar las causas:

- Enumerar todas las causas identificadas y clasificar estos datos en categorías. Cada causa debe tener una frecuencia o una medida de impacto asociada (por ejemplo, el número de veces que ocurrió, el costo asociado, etc.).

4. Ordenar las causas:

- Ordenar las causas en orden descendente, de la más frecuente o impactante a la menos frecuente o impactante. Esto facilita la identificación de las causas que tienen el mayor impacto.

5. Calcular el Porcentaje de Impacto:

- Calcular el porcentaje de impacto de cada causa respecto al total. Esto permite visualizar la proporción que cada causa representa del problema total.

6. Crear un Diagrama de Pareto:

- Dibujar un gráfico de barras, con las causas en el eje horizontal (x) y la frecuencia o medida de impacto en el eje vertical (y). Las barras deben estar ordenadas de mayor a menor.
- Agregar una línea acumulativa que muestre el porcentaje acumulado de impacto. Esta línea ayuda a visualizar rápidamente qué causas contribuyen al 80% del problema.

Ejemplo de aplicación del Diagrama de Pareto

Problema: Tus vendedores no alcanzan los objetivos mensuales.

Este ejemplo ilustra cómo se puede aplicar una metodología para mejorar el desempeño de un equipo de ventas. En el último trimestre, las metas del departamento de ventas no se han cumplido y los informes muestran que no se lograron los cierres de ventas previstos.

Antes de considerar la reducción del número de cierres como una posible solución, es crucial identificar qué está fallando. Para ello, hablas con tus vendedores y sus colaboradores, revisas las encuestas de calidad de atención y detectas patrones recurrentes.

Agrupas y contabilizas estas razones, luego registras en una tabla en orden descendente. Si tienes varias razones que no suman mucho, agrúpalas bajo la etiqueta de "Otros".

Ejemplo de tabla de diagrama de Pareto

Razón	Ocurrencias
Reportes de venta no se entregan a tiempo	25
Poca comunicación entre departamentos	20
Falta de seguimiento en posventa	15
Otros	10

Luego, calcula los porcentajes y los acumulados de estas ocurrencias. Los acumulados se obtienen sumando las ocurrencias de una razón con las anteriores. El resultado sería el siguiente:

Tabla con porcentajes acumulados

Razón	Ocurrencias	Porcentaje	Acumulado de Ocurrencias	Porcentaje Acumulado
Reportes de venta no se entregan a tiempo	25	35%	25	35%
Poca comunicación entre departamentos	20	28%	45	63%
Falta de seguimiento en posventa	15	21%	60	84%
Otros	10	14%	70	100%

Con estos datos, puedes crear un diagrama de Pareto que mostrará dos cosas: el número de ocurrencias y el porcentaje acumulado (en barras y línea simultáneas). Esto te permitirá identificar las razones que representan el 80% del problema, según el principio de Pareto.

Identificación de Problemas Principales

Con la información recopilada, los tres problemas principales son:

1. Reportes de venta no se entregan a tiempo: El área de atención a clientes no recibe datos de nuevos clientes para darles seguimiento, dificultando el contacto para ofrecer productos o precios especiales.
2. Poca comunicación entre departamentos: Los vendedores no se enteran de las campañas de marketing y el personal administrativo comete errores en las facturas, causando molestias a los compradores.
3. Falta de seguimiento en posventa: No todos los vendedores realizan su labor de posventa, tal como se había acordado en la última junta.

Soluciones Propuestas

- Para el primer problema: Implementar una herramienta de software para automatizar la creación de reportes de venta. Un formato electrónico fácil de llenar y enviar a todas las áreas involucradas eliminaría excusas para demoras.
- Para el segundo problema: Utilizar Google Drive y un organizador de tareas como Slack o Trello para realizar el seguimiento. Así, todos conocerán la evolución de cada departamento y colaborador sin necesidad de informar puerta por puerta.
- Para el tercer problema: Crear más incentivos que motiven a los vendedores a mantener el ciclo de cada cliente en movimiento, en colaboración con el área de atención al cliente.

III. COMPETENCIA ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD

III.I. Taller: "Intercambio de Perspectivas y Adaptabilidad"

Objetivos del taller:

- Promover la adaptabilidad y flexibilidad en líderes al exponerlos a diferentes funciones y perspectivas dentro de la organización.
- Fortalecer la capacidad de los líderes para adaptarse a diversos contextos y situaciones.
- Estimular la colaboración interdepartamental y el trabajo en equipo.

Duración: 1 día completo (o dividido en sesiones según la disponibilidad y necesidades del grupo).

Estructura y actividades:

1. **Introducción y objetivos del taller** (30 minutos):
 - a. Presentación del propósito del taller: mejorar la adaptabilidad y flexibilidad a través del intercambio de perspectivas.
 - b. Explicación de cómo la familiarización con diferentes funciones puede beneficiar a los líderes y a la organización en general.
2. **Presentación de proyectos o desafíos interdepartamentales** (60 minutos):
 - a. Cada departamento o área presenta un proyecto actual o un desafío que están enfrentando.
 - b. Descripción de las metas, obstáculos y el contexto relevante para el proyecto.
3. **Selección y formación de equipos mixtos** (30 minutos):
 - a. Formación de equipos mixtos que incluyan líderes de diferentes áreas o departamentos.
 - b. Cada equipo selecciona uno o más proyectos para abordar durante el taller.
4. **Desarrollo y trabajo en proyectos** (3 horas):
 - a. Los equipos trabajan en los proyectos asignados, discutiendo ideas, identificando soluciones y desarrollando planes de acción.
 - b. Los líderes aportan sus habilidades y perspectivas únicas para abordar los desafíos presentados.
5. **Sesión de retroalimentación y discusión** (60 minutos):
 - a. Cada equipo presenta sus propuestas y soluciones a los proyectos.
 - b. Discusión abierta sobre las diferentes perspectivas aportadas por cada líder y cómo estas pueden enriquecer la toma de decisiones y la ejecución de proyectos.
6. **Evaluación y reflexión individual** (30 minutos):
 - a. Cada líder reflexiona sobre lo aprendido durante el taller, identificando nuevas habilidades adquiridas y áreas de mejora en cuanto a adaptabilidad y flexibilidad.
7. **Planes de acción y seguimiento** (30 minutos):
 - Desarrollo de planes individuales o grupales para aplicar las lecciones aprendidas en proyectos futuros.
 - Establecimiento de metas específicas para mejorar la adaptabilidad y flexibilidad en el trabajo diario.

Recursos necesarios:

- Sala de reuniones o espacio adecuado para facilitar la discusión y el trabajo en equipo.
- Pizarras, flipcharts o herramientas digitales para registrar ideas y soluciones.
- Facilitadores o moderadores con experiencia en gestión de proyectos y liderazgo.

COMPETENCIAS ASOCIADAS A GESTIÓN DEL CAMBIO

IV. COMPETENCIA LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y CONSTRUCTIVISTA DEL CAMBIO

IV.I Actividad Grupal: "Arquitectos del Cambio: Estrategias para un Futuro Transformador"

Objetivo de la Actividad:

Desarrollar la competencia de liderazgo del cambio estratégico y constructivo, articulando una visión clara del futuro, planificando estratégicamente, tomando decisiones ágiles y considerando la visión del equipo y la organización.

Duración: 4 horas

Participantes: Líderes de la organización (grupos de máximo 15 personas; se podría realizar por área, o bien, seleccionar a las altas Gerencias de la empresa)

Programa de la Actividad:

1. Introducción y Objetivos (15 minutos)

- Bienvenida y presentación de los objetivos de la actividad.
- Breve explicación sobre la importancia de liderar el cambio de manera estratégica y constructiva.

2. Articulación de la Visión del Futuro (1 hora)

- **Actividad: "Visualización del Futuro"**
 - **Paso 1:** En grupos pequeños, los líderes imaginan y describen la visión ideal del futuro de la organización en 5 años.
 - **Paso 2:** Utilizan mapas mentales para plasmar sus ideas, incluyendo aspectos como la cultura organizacional, los objetivos estratégicos, y el impacto en los clientes y la comunidad.
 - **Paso 3:** Cada grupo presenta su visión al resto de los participantes.
- **Discusión Grupal:** Identificación de temas comunes y consolidación de una visión compartida del futuro.

3. Planificación Estratégica (1.5 horas)

- **Actividad: "Diseño de Estrategias de Cambio"**
 - **Paso 1:** En los mismos grupos, los participantes diseñan planes de cambio realistas y adaptables para alcanzar la visión compartida.
 - Identifican objetivos a corto y largo plazo.
 - Consideran los recursos necesarios y los posibles obstáculos.

- **Paso 2:** Desarrollan un plan de acción detallado, incluyendo hitos clave y responsables.
- **Presentación y Retroalimentación:**
 - Cada grupo presenta su plan de acción.
 - Discusión y retroalimentación constructiva de los planes.

4. Toma de Decisiones Ágiles (1 hora)

- **Actividad: "Evaluación de Riesgos y Oportunidades"**
 - **Paso 1:** Cada grupo identifica riesgos y oportunidades asociados con sus planes de cambio.
 - **Paso 2:** Utilizan una matriz de riesgos para evaluar la probabilidad e impacto de cada riesgo.
 - **Paso 3:** Discusión sobre estrategias para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades.
- **Caso de Estudio:** Análisis de un caso real o hipotético donde se requiera tomar decisiones ágiles en situaciones de incertidumbre.
 - Discusión en grupo sobre cómo aplicar los aprendizajes del caso a la organización.

5. Integración de Perspectivas del Equipo y la Organización (45 minutos)

- **Actividad: "Consulta y Colaboración"**
 - **Paso 1:** Simulación de una reunión de consulta con colaboradores.
 - Los participantes se dividen en dos grupos: líderes y colaboradores.
 - Los líderes presentan sus planes de cambio y solicitan retroalimentación.
 - **Paso 2:** Incorporación de las perspectivas de los colaboradores en los planes de acción.
- **Discusión Final:** Reflexión sobre la importancia de considerar y valorar las experiencias y opiniones de los colaboradores en la gestión del cambio.

6. Cierre y Reflexión (30 minutos)

- **Reflexión Grupal:** Los participantes comparten sus aprendizajes y cómo aplicarán estos en sus roles de liderazgo.
- **Evaluación de la Actividad:** Recolección de feedback sobre la actividad.
- **Cierre y Agradecimientos**

Materiales Necesarios:

- Proyector y pantalla
- Material de escritura (pizarras, marcadores, papelógrafos)
- Plantillas de mapas mentales y matrices de riesgos
- Casos de estudio (en formato impreso o digital)
- Hojas y bolígrafos para notas

Facilitadores:

- Un facilitador principal con experiencia en liderazgo estratégico y gestión del cambio.
- Un co-facilitador para asistir en las dinámicas y el manejo de tiempos.

Resultados Esperados:

- Desarrollo de una visión clara y compartida del futuro de la organización.
- Planes de cambio realistas y adaptables diseñados por los líderes.
- Habilidades mejoradas en la toma de decisiones ágiles y la evaluación de riesgos y oportunidades.
- Mayor integración de las perspectivas de los colaboradores en la gestión del cambio.
- Fortalecimiento de la competencia de liderar el cambio de manera estratégica y constructiva.

IV.II. Herramienta: Canvas de Cambio

El **Canvas de Cambio** es una herramienta estratégica y estructurada diseñada para facilitar la gestión de cambio. Esta herramienta proporciona una descripción precisa de la visión del cambio, destacando su importancia, identificando a los principales impactados, estableciendo indicadores clave de desempeño (KPI's) para medir el éxito y el progreso, y evaluando tanto los beneficios como los riesgos asociados al proceso de cambio.

En detalle, el **Canvas de Cambio** aborda:

- **Visión del Cambio:** Definición clara y concisa del objetivo final del cambio y la dirección estratégica que se quiere seguir.
- **Importancia del Cambio:** Justificación de por qué el cambio es necesario, incluyendo el impacto esperado en la organización y en los individuos.
- **Principales Impactados:** Identificación de los grupos o individuos que serán más afectados por el cambio y cómo se espera que reaccionen.
- **KPI's de Éxito y Progreso:** Establecimiento de métricas específicas para medir el avance y el éxito del cambio, permitiendo una evaluación continua y ajustes necesarios.
- **Beneficios:** Enumeración de las ventajas y oportunidades que el cambio traerá a la organización y a sus stakeholders.
- **Riesgos:** Análisis de los posibles desafíos y obstáculos que podrían surgir, y estrategias para mitigarlos.

¿Para qué sirve? El **Canvas de Cambio** sirve para asegurar una visión compartida y un entendimiento común entre todos los involucrados en el proceso de cambio. Sus objetivos principales son:

- **Alineación de Expectativas:** Facilitar que todos los stakeholders tengan una visión común del propósito y los beneficios del cambio.

- **Mantener el Foco:** Ayudar a que la organización no pierda de vista los objetivos estratégicos del cambio, evitando desviaciones innecesarias.
- **Medición de Avances:** Proporcionar claridad sobre cómo medir el progreso a lo largo del proceso, permitiendo ajustes y correcciones a tiempo.
- **Comunicación con Stakeholders:** Aprovechar cada oportunidad de comunicación para involucrar a los stakeholders, generando compromiso y apoyo continuo.
- **Facilitar el Involucramiento:** Crear un entorno donde todos los participantes se sientan parte del proceso y entiendan su rol en el éxito del cambio.

¿Qué elementos debería considerar?

- El nivel de complejidad del proyecto y el alcance
- Las dimensiones o focos de intervención
- Las condiciones u opciones de implementación
- Los desafíos, oportunidades y limitaciones
- Los criterios de éxito y métricas
- Gobernanza, roles y responsabilidades para cada actividad de gestión del cambio

CANVAS CASO DE CAMBIO				
¿Cuál es nuestra visión del cambio?	¿Cuáles son los riesgos de no hacer este cambio?	¿Qué beneficios nos trae este cambio?	¿Quiénes son todos los impactados? (directa o indirectamente)	¿Cuáles son los KPIs para medir el éxito y progreso?

Pasos para seguir sugeridos para utilizar el Canvas de Cambio

1. **Trabaja en Equipo:** No lo hagas solo. Realiza este ejercicio con una diversidad de stakeholders. Involucrar a distintas personas te ayudará a obtener una perspectiva más completa.
2. **Facilita el Diálogo:** Promueve la conversación, el cuestionamiento y la generación de nuevas preguntas. Esto ayudará a robustecer el Lienzo de Cambio.
3. **Escucha Activa:** Lo más importante es estar en modo escucha y facilitar que este Caso de Cambio sea construido por una diversidad de stakeholders claves del proyecto.
4. **Iteración y Continuidad:** Es probable que no se logren todas las respuestas en una sola sesión de trabajo. Considera que es un proceso de alineamiento y generación de entendimiento común.

El Canvas de Cambio, te permitirá:

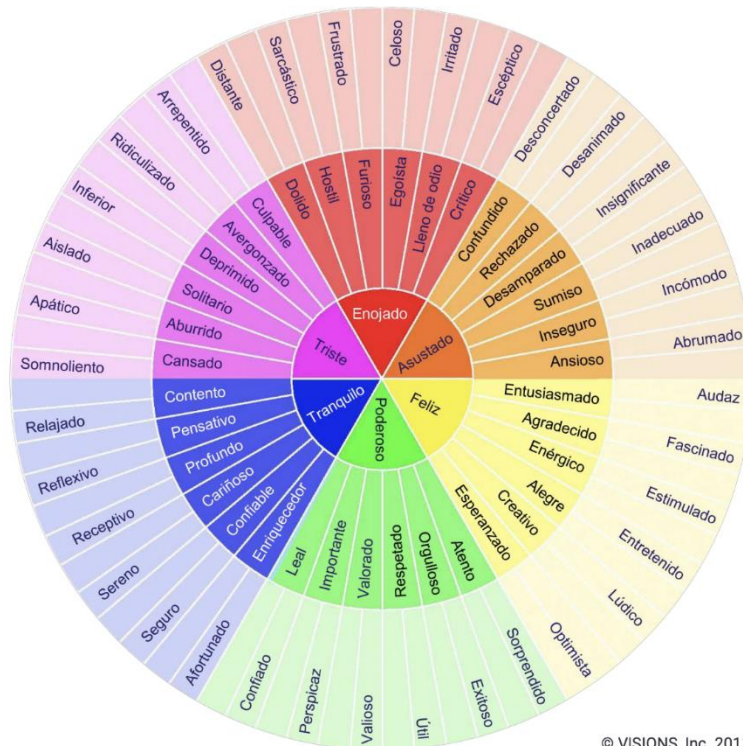
- **Dar Estructura y Claridad:** Proporciona estructura, orden y claridad sobre lo que implica el cambio, especialmente en cambios transformacionales.
- **Desarrollar una Visión Compartida:** Ayuda al equipo del proyecto a desarrollar una visión compartida respecto al cambio.
- **Alinear Expectativas:** Permite alinear expectativas respecto a resultados y beneficios a todos los niveles (equipo, stakeholders claves, usuarios impactados).
- **Informar Estrategia y Plan Comunicacional:** Proporciona información relevante para tu estrategia y plan comunicacional.

Además, una vez socializado, es un entregable altamente valorado por los líderes cuando deben explicar y alinear a sus equipos respecto al proyecto. Facilita el involucramiento de todos en la gestión del cambio.

V. COMPETENCIA GESTIONAR EMOCIONES

VI.I. La rueda de las emociones

La Rueda de Emociones es una herramienta visual que organiza y categoriza las emociones humanas en un formato circular. Esta rueda muestra ocho emociones básicas en el centro, que se dividen en emociones secundarias y terciarias a medida que se alejan del núcleo. Las emociones opuestas se encuentran en lados opuestos de la rueda. Las emociones básicas que Plutchik identificó son: alegría, confianza, miedo, sorpresa, tristeza, aversión, ira y anticipación.



© VISIONS, Inc. 2011

Paso 1: Observa la Rueda de las Emociones. Mira la Rueda de las Emociones y observa las palabras que allí aparecen. Las emociones básicas están en el centro y las emociones más complejas hacia el exterior.

Paso 2: Identifica la emoción principal. Puedes sentir una mezcla de emociones. Primero, intenta identificar la emoción más dominante.

Paso 3: Explora emociones relacionadas. Por ejemplo, si identificas ansiedad como tu emoción principal en la rueda. Cerca de la ansiedad, podrías ver emociones relacionadas como miedo y "inseguridad." Esto te ayuda a precisar tus sentimientos.

Paso 4: Profundiza en las emociones. Reflexiona sobre las emociones relacionadas, por ejemplo:

- **Miedo:** siento miedo de perder mi posición o de que mi equipo se desmotive.

- **Inseguridad:** Siento inseguridad sobre cómo manejaré el cambio y si podré mantener el rendimiento del equipo.

Paso 5: Reflexiona sobre las causas. Reflexiona sobre qué desencadenó estas emociones.

Paso 6: Registro emocional Anota tus emociones en un diario emocional:

- **Emoción Principal:** Ansiedad
- **Emociones Relacionadas:** Miedo, Inseguridad, Frustración
- **Desencadenantes:** Incertidumbre sobre la fusión, Sobrecarga de trabajo

Paso 8: Comunica tus Emociones Usa la rueda para comunicar tus emociones con tu compañero:

- "Me siento muy ansioso debido a la fusión. Siento miedo sobre mi futuro y una gran inseguridad sobre cómo manejar estos cambios."

Esta herramienta puede ser brindada tanto a los líderes como a los colaboradores de sus equipos, para ser utilizada a nivel personal/individual, así como en espacios como reuniones de trabajo, donde el líder pueda moderar instancias en que se compartan las inquietudes y exista un espacio de seguridad, contención y apoyo mutuo. Por otro lado, el área de gestión de talento puede apoyar la facilitación de estas instancias, recogiendo casos de forma individual en los que sea importante mirar con mayor profundidad y entregar un apoyo más personalizado, ya sea a nivel de apoyo psicológico u otro. Esto, con el fin de promover un adecuado manejo de la salud mental de sus colaboradores y líderes.

VI. COMPETENCIA EMPODERAR/DESARROLLAR A OTROS.

V.I Taller: Jornada de Exploración de Experiencias Exitosas Compartidas

Objetivo del Taller:

Identificar y aprovechar la capacidad latente de las personas para imaginar y trabajar hacia un futuro deseado compartido, fortaleciendo la competencia de empoderar y desarrollar a otros. Este taller inspirará la colaboración y la creación de un futuro deseado, facilitando un cambio organizacional rápido, sostenible y transformador.

Duración: 1 día (8 horas)

Participantes: Equipos de cualquier área dentro de la organización (máximo 20 personas por actividad).

Programa del Taller:

1. Bienvenida y Presentación (30 minutos)

- Introducción al taller y objetivos
- Dinámica de presentación de los participantes
- Breve explicación sobre la indagación apreciativa y la psicología positiva

2. Descubrir: Identificación de Fortalezas (1 hora)

- Actividad: "Historias de Éxito"
 - Cada participante comparte una historia personal o profesional en la que se sintió exitoso/a.
 - Discusión en grupo sobre los temas comunes y las fortalezas identificadas.
- Herramienta: Inventario de Fortalezas VIA
 - Los participantes completan el inventario de fortalezas.
 - Discusión sobre los resultados y cómo estas fortalezas se manifiestan en el trabajo diario.

3. Soñar: Visualización del Futuro Deseado (1.5 horas)

- Actividad: "Sueño del Futuro"
 - En grupos pequeños, los participantes visualizan y describen el futuro ideal de su equipo o área.
 - Creación de un "mapa del sueño" con imágenes, palabras y frases que representen ese futuro.
- Presentación de los mapas del sueño al grupo grande.

4. Almuerzo (1 hora)

5. Diseñar: Planificación del Futuro (1.5 horas)

- Actividad: "Diseño de Estrategias"
 - En grupos, los participantes identifican acciones específicas para acercarse a su futuro deseado.
 - Desarrollo de un plan de acción con metas a corto, mediano y largo plazo.
- Presentación y retroalimentación de los planes de acción.

6. Desplegar: Implementación y Seguimiento (1 hora)

- Actividad: "Compromiso y Seguimiento"
 - Cada participante escribe un compromiso personal para contribuir al plan de acción.
 - Discusión sobre cómo se hará el seguimiento y la evaluación del progreso.
- Creación de un calendario de revisiones y reuniones de seguimiento.

7. Cierre y Reflexión (1 hora)

- Reflexión grupal sobre el día y los aprendizajes.
- Evaluación del taller por parte de los participantes.
- Cierre y agradecimientos.

Materiales Necesarios:

- Proyector y pantalla
- Material de escritura (pizarras, marcadores, papelógrafos)
- Inventario de Fortalezas VIA (en formato digital o impreso)
- Materiales para la creación de mapas del sueño (cartulinas, revistas, tijeras, pegamento)

Facilitadores:

- Un facilitador principal con experiencia en indagación apreciativa y psicología positiva.
- Un co-facilitador para asistir en las dinámicas y el manejo de tiempos.

Resultados Esperados:

- Identificación clara de las fortalezas individuales y del equipo.
- Visualización compartida del futuro deseado.
- Plan de acción concreto para alcanzar ese futuro.
- Mayor cohesión y colaboración dentro del equipo.
- Empoderamiento de los participantes para desarrollar y apoyar a otros en el proceso de cambio.

III.I.I El Inventario de Fortalezas VIA (Values in Action) es una herramienta ampliamente utilizada en la psicología positiva para identificar las fortalezas personales de los individuos. Se compone de un cuestionario que evalúa 24 fortalezas de carácter agrupadas en seis virtudes universales.

Formato Digital: El Inventario de Fortalezas VIA puede completarse en línea a través del sitio web del Instituto VIA: [Inventario de Fortalezas VIA \(link del sitio\)](#)

Formato Impreso: A continuación, se proporciona una versión simplificada del Inventario de Fortalezas VIA para su uso en talleres. Este cuestionario incluye 24 ítems, uno para cada fortaleza. Los participantes deben calificar cada ítem en una escala del 1 al 5, donde 1 significa "Muy en desacuerdo" y 5 significa "Muy de acuerdo".

Fortaleza	Ítem	1	2	3	4	5
Creatividad	Encuentro soluciones novedosas a problemas.					
Curiosidad	Tengo un fuerte deseo de aprender cosas nuevas.					
Juicio	Considero cuidadosamente todos los lados de una cuestión.					
Amor por el Aprendizaje	Disfruto aprendiendo cosas nuevas.					
Perspectiva	Ofrezco buenos consejos a los demás.					
Valentía	Enfrento mis miedos y desafíos.					
Perseverancia	Sigo adelante con mis tareas a pesar de los obstáculos.					
Honestidad	Soy sincero y auténtico conmigo mismo y con los demás.					
Entusiasmo	Enfrento la vida con energía y entusiasmo.					
Amor	Tengo relaciones estrechas y cariñosas.					
Bondad	Ayudo y cuido a los demás.					
Inteligencia Social	Entiendo los sentimientos y motivos de los demás.					
Trabajo en Equipo	Trabajo bien como parte de un equipo o grupo.					
Justicia	Trato a las personas de manera justa.					
Liderazgo	Guío a los demás hacia un objetivo común.					
Perdón	Perdono a quienes me han hecho daño.					
Humildad	No busco atención ni reconocimiento.					
Prudencia	Pienso antes de actuar y tomar decisiones.					
Autocontrol	Soy capaz de controlar mis impulsos y emociones.					
Aprecio por la Belleza	Valoro la belleza y la excelencia en el mundo.					
Gratitud	Estoy agradecido por las cosas buenas en mi vida.					
Esperanza	Soy optimista y positivo sobre el futuro.					
Sentido del Humor	Disfruto y creo situaciones divertidas y alegres.					
Espiritualidad	Tengo creencias que dan sentido a mi vida.					

Cuestionario de Fortalezas VIA

Instrucciones: Lea cada afirmación y marque la opción que mejor describa cuán verdadero es para usted.

Interpretación de Resultados:

Después de completar el cuestionario, los participantes pueden sumar sus puntajes para cada fortaleza y discutir cuáles son sus fortalezas más destacadas. Esta información servirá como base para las actividades de descubrimiento y diseño del taller.

VII. COMPETENCIA COMUNICACIÓN OPORTUNA Y TRANSPARENTE

V.I. Actividad: "Voces Claras: Liderando con Transparencia y Efectividad"

Objetivo de la Actividad:

Desarrollar la competencia de comunicación oportuna y transparente en los líderes de una organización, mejorando la capacidad de transmitir información clara, honesta y en el momento adecuado, y fomentando un ambiente de comunicación bidireccional y colaboración.

Duración: 3 horas

Participantes: Líderes de la organización (máximo 20 personas por actividad). Se pueden clasificar en grupos de Líderes de diferentes áreas, o bien, se puede realizar una actividad con los líderes de cada área, por separado.

Programa de la Actividad:

1. Introducción y Objetivos (15 minutos)

- Bienvenida y presentación de los objetivos de la actividad.
- Explicación sobre la importancia de la comunicación oportuna y transparente.

2. Claridad en la Comunicación (45 minutos)

- **Actividad: "Rompiendo la Jerga"**
 - **Paso 1:** En grupos pequeños, los líderes identifican términos técnicos y jerga comúnmente utilizados en la organización.
 - **Paso 2:** Cada grupo traduce estos términos a un lenguaje claro y sencillo.
 - **Paso 3:** Se realiza una presentación de los resultados al grupo grande.
- **Discusión Grupal:** Importancia de la claridad en la comunicación y cómo aplicarla en situaciones cotidianas.

3. Disponibilidad y Accesibilidad (45 minutos)

- **Actividad: "Juego de Roles"**
 - **Paso 1:** Los participantes se dividen en parejas. Un líder juega el rol de un empleado que necesita información crucial, y el otro líder juega su propio rol.
 - **Paso 2:** Se realiza una simulación donde el empleado pide información urgente, y el líder debe demostrar disponibilidad y accesibilidad.
 - **Paso 3:** Cambio de roles y repetición de la simulación.
- **Reflexión y Feedback:** Cada pareja discute lo que funcionó bien y áreas de mejora.

4. Transparencia en la Información (45 minutos)

- **Actividad: "Caso de Estudio de Transparencia"**
 - **Paso 1:** Presentación de un caso de estudio donde la falta de transparencia en la comunicación tuvo consecuencias negativas.
 - **Paso 2:** Discusión en grupos pequeños sobre cómo el líder en el caso podría haber manejado la situación de manera más transparente.
 - **Paso 3:** Presentación de las conclusiones al grupo grande.
- **Debate Grupal:** Estrategias para mejorar la transparencia en la comunicación dentro de la organización.

5. Escucha Activa (30 minutos)

- **Actividad: "El Arte de Escuchar"**
 - **Paso 1:** En parejas, un líder comparte una preocupación o idea, y el otro líder practica la escucha activa (haciendo preguntas aclaratorias, parafraseando, mostrando empatía).
 - **Paso 2:** Cambio de roles y repetición de la actividad.
- **Discusión Grupal:** Importancia de la escucha activa y cómo fomenta un ambiente de comunicación bidireccional.

6. Comunicación en Múltiples Direcciones (30 minutos)

- **Actividad: "Rueda de Comunicación"**
 - **Paso 1:** Los participantes se sientan en un círculo y un líder comparte una información importante con su "equipo" (el círculo).
 - **Paso 2:** Los miembros del círculo comentan y hacen preguntas, fomentando la comunicación en múltiples direcciones.
- **Debriefing:** Reflexión sobre cómo esta dinámica puede aplicarse en el entorno laboral para promover una comunicación abierta y colaborativa.

7. Cierre y Reflexión (30 minutos)

- **Reflexión Grupal:** Los participantes comparten sus aprendizajes y cómo aplicarán estos en sus roles de liderazgo.
- **Evaluación de la Actividad:** Recolección de feedback sobre la actividad.
- **Cierre y Agradecimientos**

Materiales Necesarios:

- Proyector y pantalla
- Material de escritura (pizarras, marcadores, papelógrafos)
- Hojas y bolígrafos para notas
- Casos de estudio impresos
- Reloj o cronómetro para medir el tiempo en las actividades

Facilitadores:

- Un facilitador principal con experiencia en comunicación organizacional y liderazgo.
- Un co-facilitador para asistir en las dinámicas y el manejo de tiempos.

Resultados Esperados:

- Mejora en la claridad y efectividad de la comunicación de los líderes.
- Mayor disponibilidad y accesibilidad de los líderes para sus equipos.
- Incremento en la transparencia y honestidad en la transmisión de información.
- Desarrollo de habilidades de escucha activa entre los líderes.
- Promoción de un ambiente de comunicación bidireccional y colaborativa.

e) Conclusiones y recomendaciones para la implementación de la propuesta.

Respecto de la aplicación de la herramienta, considerando sus etapas, resultados, cronograma y presupuesto. En primer lugar, se considera que este “tool kit” es una herramienta que se puede aplicar de forma transversal, es decir, en cualquier espacio determinado de tiempo y no necesariamente como un proyecto que tiene un inicio y un fin, por lo que se puede aplicar cuantas veces se requiera, de forma parcial y en diferentes contextos de cambio dentro de la organización, haciendo ajustes sobre este. A su vez, se podría utilizar como una herramienta “evaluativa”, la cual entregue una “foto actual” de las habilidades en los líderes de Organización A y de su capacidad para adaptarse a entornos cambiantes, sumado a su función principal de desarrollo de capacidades. Por otro lado, se reconoce su utilidad y relevancia principalmente por las competencias y acciones claves definidas en torno al liderazgo adaptativo y valorado por la Organización A, que podría llevar a la organización a un estado deseado de agilidad, adaptación al cambio y eficiencia. Dado esto, los recursos pueden variar, así como se pueden sumar distintas herramientas de aplicación, siendo importante que estén asociadas a desarrollar las habilidades y acciones claves explicitadas en este perfil de líder adaptativo para un entorno VUCA.

Para cualquier tipo de aplicación que tenga la herramienta en un futuro, será importante considerar implicancias, las cuales aumentarán la probabilidad de éxito en la aplicación de la misma:

Implicancias:

1. Compromiso de la Alta Dirección:

- **Liderazgo Visible:** La implementación exitosa requerirá el apoyo y participación activa de la alta dirección.
- **Modelo Para Seguir:** Los líderes deben actuar como modelos de los comportamientos y competencias promovidas por el tool kit.

2. Capacitación y Desarrollo Continuo:

- **Entrenamiento:** Los líderes necesitan recibir formación adecuada para aplicar eficazmente las recomendaciones y prácticas del tool kit.
- **Refuerzos Regulares:** Deben establecerse sesiones de refuerzo y actualización para mantener las competencias al día.

3. Medición y Seguimiento:

- **KPIs Claros:** Será importante establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el impacto del tool kit en el desempeño del liderazgo. Para esto, se deberán establecer métricas específicas que reflejen las competencias que el tool kit busca desarrollar y cómo estas competencias afectan el desempeño general de las áreas y unidades de negocio. Si se analizan los KPIs relacionados con las competencias de liderazgo, estos podrían alimentarse de bases de información/data como; Evaluaciones de desempeño, Encuestas de Autoevaluación y 360 grados, Reportes de implementación, Encuestas de seguimiento, Feedback de proyectos, Evaluaciones Post-implementación, Reportes de decisiones, Encuestas de equipo y/o Encuestas de satisfacción. Por otro lado, si se analizan los KPIs relacionados con áreas/unidades de negocio, estos tendrían que considerar la medición del desempeño de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos de cada unidad, a partir de Reportes financieros e Indicadores operativos.

- **Retroalimentación Continua:** Será necesario implementar mecanismos de retroalimentación para ajustar y mejorar continuamente las prácticas contenidas en el tool kit.

f) Recomendaciones para el Área de Gestión de Personas para la implementación del “tool kit”

1. Diseño e Implementación Eficaz:

- **Personalización:** Seguir adaptando el tool kit a las necesidades y contexto específico de la compañía, evaluando su modificación a través del tiempo de acuerdo con las nuevas características que presente la organización, tales como factores culturales, del negocio, entre otros. Por ejemplo, si el día de mañana la compañía visualizara la necesidad de adaptarse de manera más creativa y actualizada a las herramientas digitales que conlleva la fusión e integración de diferentes negocios, probablemente sería útil incluir en el tool kit la competencia de Innovación y Transformación Digital.
- **Pilotos:** Realizar pruebas piloto del tool kit en diferentes departamentos para ajustar la herramienta antes de una implementación completa.
- **Formación Bases Herramienta:** Familiarizarse con los conceptos de psicología positiva, liderazgo adaptativo, gestión del cambio e indagación apreciativa con el fin de apoyar a los líderes a transitar el cambio de una manera actualizada y exitosa.
- **Filtro previo a la aplicación:** Al aplicar el Tool kit, el ideal es que el área de talento funcione como filtro previo para su implementación efectiva. Para que esto suceda, debe haber conocimiento previo de parte del área de talento de las capacidades y necesidades actuales de los líderes y equipos. Se recomienda que el área de gestión de personas utilice alguna herramienta (que pueden ser elementos del mismo tool kit) para identificar las fortalezas y áreas de mejora en cada líder en relación con las cinco competencias clave. Este diagnóstico permitiría realizar un análisis detallado de las necesidades específicas de desarrollo de cada líder, personalizando las intervenciones y alineando el tool kit con los objetivos estratégicos de la organización. Así, el área de gestión de personas puede diseñar un plan de acción que maximice el impacto del tool kit y asegure que se aborden las brechas de competencias de manera efectiva, estableciendo una base sólida para el desarrollo continuo del liderazgo.

2. Integración con Otros Procesos de Recursos Humanos:

- **Evaluaciones de Desempeño:** El tool kit debe integrarse con los subsistemas de: Selección, Evaluación de Desempeño y Desarrollo Profesional, midiendo el desempeño de estas habilidades y evaluándolas como filtros en los procesos de Selección. De esta manera, el área de gestión de talento se asegurará de contratar y desarrollar estas competencias en sus líderes. Esto destaca la importancia de que el Tool kit acompañe un marco de trabajo de talento asociado al desarrollo de competencias y gestión del cambio.
- **Planes de Carrera:** Las competencias desarrolladas deben alinearse con los planes de carrera y desarrollo dentro de la organización.

3. Formación y Desarrollo:

- **Programas de Capacitación:** Incluir las actividades y prácticas del tool kit en programas de formación específicos ya existentes o en nuevos, intentando abordar el desarrollo de las cinco competencias de liderazgo destacadas.
- **Coaching y Mentoring:** Establecer programas de coaching y mentoring para apoyar a los líderes en la aplicación práctica del tool kit.

4. Comunicación y Compromiso:

- **Transparencia:** Comunicar claramente los objetivos y beneficios del tool kit a todos los líderes de la organización.
- **Compromiso:** Fomentar el compromiso y la participación activa de todos los líderes mediante incentivos y reconocimientos, en el que puedan existir instancias de reconocimiento a líderes que hayan podido aplicar la herramienta de forma eficaz, o bien, generando las figuras de “embajadores” del tool kit, de manera de fomentar el engagement en torno al desarrollo del liderazgo adaptativo y el compromiso para/con la aplicación de la herramienta.

5. Monitoreo y Evaluación:

- **Evaluaciones Periódicas:** Realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso de la aplicación del tool kit y ajustar las competencias o recursos según sea necesario.
- **Feedback Constructivo:** Recoger feedback de los líderes sobre la efectividad del tool kit y realizar mejoras continuas.

6. Integración con la Cultura Organizacional:

- **Alineación con Valores:** Asegurarse de que las competencias desarrolladas estén alineadas con los valores y la misión de la organización.
- **Fomento de la Colaboración:** Promover una cultura de colaboración y apoyo mutuo entre los líderes para maximizar el impacto del tool kit.
- **Identidad del Líder** Co crear en conjunto con los líderes una nueva identidad, que rescate lo positivo de cada organización y sus equipos y busque explotar su potencial, manteniendo apertura hacia lo nuevo.

El posicionamiento del área de talento como partner estratégico en la gestión del cambio es crucial para alinear las iniciativas de desarrollo de liderazgo con los objetivos estratégicos de la organización, preparar a los líderes para adaptarse a entornos VUCA, identificar y desarrollar talento clave, y fomentar una cultura de aprendizaje continuo. Además, facilita la coordinación y evaluación de esfuerzos de cambio, proporcionando datos y análisis valiosos para la toma de decisiones informadas. Esta integración asegura una organización ágil y resiliente, capaz de prosperar en un entorno cambiante.

g) Análisis de los beneficios del Tool Kit.

Beneficios generales:

En términos generales, hay dos formas de ver cómo la aplicación del Tool Kit agrega valor a la organización.

La primera, es el aporte en términos de desempeño, indicadores y metas que forman parte de la estrategia del negocio. En ese sentido, los principales indicadores de desempeño general de la organización hacen referencia a:

- Reducir los gastos
- Rentabilidad
- Crecer en participación de mercado

Estos indicadores se pueden traducir a un valor económico, que reflejaría el aporte en términos financieros de la herramienta. Mediante el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de los

líderes, se espera que el desempeño de éstos y sus equipos mejore o se mantenga en contextos de cambios e incertidumbre.

La segunda apuntaría a indicadores propios de gestión de personas. En ese sentido, la aplicación de la herramienta se enfoca en la generación de valor en términos de capital humano, asegurando proveer de capacidad humana suficiente y pertinente a las metas de desempeño organizacional. Es decir, apuntaría a mejorar el rendimiento del área de Recursos Humanos y, también, a que los líderes mejoren su rendimiento.

Beneficios específicos de la herramienta:

1. Evaluación Instantánea de Competencias:

- **Foto Actual de Habilidades:** Permite obtener una visión clara y actual de las competencias de liderazgo en un momento determinado, identificando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora.

2. Flexibilidad y Adaptabilidad:

- **Aplicabilidad Inmediata:** Puede implementarse en cualquier momento, sin esperar un ciclo de evaluación longitudinal (por ejemplo; el ciclo anual de evaluación de desempeño).
- **Respuesta a Entornos VUCA:** Proporciona herramientas y prácticas que permiten a los líderes adaptarse rápidamente a entornos Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos (VUCA).

3. Refuerzo de Competencias Clave:

- Permite a la organización centrarse en las cinco competencias clave: adaptabilidad y flexibilidad, gestión del cambio, autonomía, resolución de problemas y comunicación oportuna y transparente, reforzándolas de manera efectiva y dirigida.

4. Rápida Implementación y Feedback:

- La implementación transversal de la herramienta permite obtener feedback rápido y relevante, facilitando ajustes inmediatos y acciones correctivas que pueden tener un impacto positivo en el corto plazo. Esto, permite ser un apoyo en los procesos de desarrollo y evaluación de desempeño, tanto en la línea formal como informal, ya que permitirá entregar feedback continuo en base a las competencias claves que requiere el líder de la compañía en la actualidad.

5. Alineación con Objetivos Organizacionales:

- **Coherencia Estratégica:** Asegura que las prácticas de liderazgo estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Impacto Positivo en la Cultura Organizacional:** Fomenta una cultura de adaptación y resiliencia, crucial en el contexto de seguros y servicios financieros.

2. Presentación de la herramienta al cliente y recepción de feedback

La presentación del plan de acción, en este caso; de la herramienta “Tool Kit” para los Líderes de Organización A, se realizó en base a una reunión de 1 hora con el equipo completo de Consultores (integrantes del proyecto) y el cliente/contraparte de Organización A, quien desempeñaba un rol de liderazgo en el área de gestión de talento (HR Business Partner), por lo que poseía una visión integral

del área de personas, así como de la realidad organizacional en su totalidad, tanto de aspectos asociados a su cultura, como a su liderazgo.

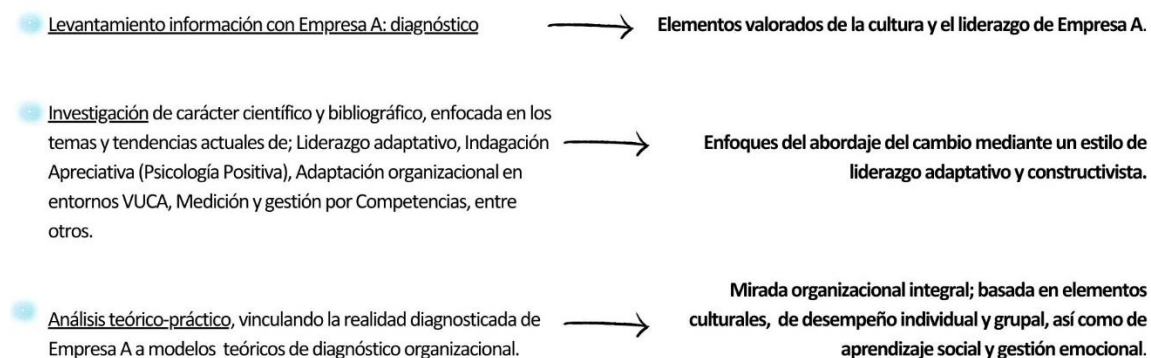
En esta reunión, se presentó la herramienta al cliente señalado, abordando las bases, tanto del proceso investigativo (búsqueda de bibliografía y fuentes científicas) como del levantamiento de información a la empresa Organización A. Estas bases fueron explicadas de forma resumida y destacaron la pertinencia del análisis que derivó a la herramienta diseñada llamada “tool kit”. A continuación, se señala la diapositiva presentada que expone y resume este análisis.

¿De qué manera se construyó la herramienta?



A partir de:

Lo que derivó en:



Lo anterior, permitió entender el origen de la herramienta y la forma en que esta se customizó a las necesidades, realidad y contexto de la empresa Organización A, ahora fusionada, Organización B.

Luego de esto, se procedió a mostrar la herramienta de forma concisa y abordando principalmente el perfil del “Líder Adaptativo de Organización A”, que se considera como la base de este proyecto y de la cual se desprenden todos los recursos diseñados en el tool kit (vea imagen del resumen del tool kit en página 45). Se explicaron las 5 competencias del líder adaptativo y se ejemplificaron en detalle algunas de las herramientas que contiene el tool kit, siempre relacionando estos elementos al objetivo final del proyecto y a las bases sobre las cuales se construyó la herramienta.

También, se habló acerca de los beneficios que tiene ocupar una herramienta de fácil aplicación, la cual se puede aplicar en cualquier momento determinado y que contiene actividades prácticas para los líderes, así como se expuso en un momento final las recomendaciones propuestas para el área de talento en relación con la aplicación del tool kit.

Finalmente, se recibió el feedback del cliente, lo cual generó una conversación respecto de la utilidad de la herramienta y los posibles desafíos que se presentarían al aplicarla.

Respecto al feedback de la contraparte de Organización A acerca del tool kit, se obtuvo una retroalimentación positiva de parte del cliente, quien agradeció el trabajo realizado y señaló que la herramienta sería de gran utilidad para la organización, al mismo tiempo que les ayudará a entender el perfil y competencias que los líderes necesitan desarrollar en su contexto de fusión; de cambio y transformación. El cliente señaló que conocía algunas de las herramientas expuestas en la

presentación, y que le parecían atingentes, tanto las competencias que se consideraron en el perfil de Organización A, como los recursos planteados, comentando que requeriría conocerlos en detalle posteriormente para formular una percepción más detallada de estos. De todas formas, comentó que le parecía una buena herramienta y que el perfil del Líder Adaptativo era bastante robusto y complejo, lo que, a su vez, podría dificultar el abordaje de todas las competencias señaladas, siendo factible su aplicación de forma más estratégica y pausada, tomando en consideración el desarrollo de las competencias a partir de las necesidades observadas en la organización. Esto, considera que la aplicación de herramienta estaría condicionada por el desenlace del proceso de fusión y los cambios que este pueda generar en la realidad de la empresa.

La conversación respecto de los desafíos de la aplicación del tool kit para el área de talento y para los líderes de la organización derivó a un análisis posterior de parte de los Consultores del proyecto que fue considerado para el punto que sigue a continuación. Según esto, se identificó la oportunidad de exponer de forma más detallada y concisa las implicancias y consideraciones que el área de talento debería tomar en cuenta en relación con la aplicación del tool kit, lo cual fue el punto principal que se conversó con el cliente en cuanto a las posibles dificultades que podrían surgir en su aplicación.

Dado lo anterior, se puede declarar que se logró el objetivo de la reunión, el cual era presentar la herramienta, sus bases y consideraciones para su aplicación, así como recibir el feedback del cliente acerca del tool kit.

3. Ajustes y elaboración final de la herramienta propuesta.

Respecto de los ajustes realizados por el equipo de Consultores a propósito del feedback del cliente, estos se concentraron en, por una parte, “pulir” la herramienta, revisando que esta tuviera todas las especificaciones y consideraciones para su adecuada aplicación, y, por otro lado, se realizó un análisis más profundo de las implicancias que tendría una herramienta de aplicación “transversal” (o sea, que se puede aplicar en cualquier momento determinado), así como de las consideraciones y recomendaciones que debiese tener el área de talento y la compañía al momento de su uso, lo cual, también se podría visualizar como los pasos previos, durante y posteriores a su aplicación.

Lo anterior consideró especificar en el proyecto las características y beneficios de una aplicación transversal de una herramienta, tomando en cuenta a qué condiciones debe poner atención la empresa para aplicar el tool kit adecuadamente, como, por ejemplo; crear y medir KPIs asociados a las competencias del líder, o, la importancia del apoyo directivo para implementación de la herramienta, así como la colaboración entre los líderes y el reconocimiento como incentivo en función del uso del tool kit, entre otros aspectos.

El análisis anterior permitió ampliar la visión sobre la implementación de una herramienta enfocada en desarrollar habilidades en los líderes, ya que se tuvieron que considerar elementos como el contexto cambiante de la organización, la estrategia y dirección de la compañía y las dificultades que se pueden presentar para el área de personas al utilizar esta herramienta y abordar todas las competencias del líder que requiere la organización.

En conclusión, los ajustes realizados al tool kit para líderes, los cuales surgieron a partir del feedback del cliente, fueron fundamentales para optimizar su aplicación y asegurar su efectividad en un entorno VUCA. La revisión y "pulido" de la herramienta garantizan que se ajuste a las especificaciones necesarias para una aplicación adecuada, mientras que el análisis de su uso transversal resaltó su flexibilidad y capacidad para implementarla cuando sea necesario. Este enfoque no solo permite una

adaptación ágil a las condiciones cambiantes del entorno, sino que también enfatiza la importancia de medir el impacto de la herramienta en relación con las competencias clave de liderazgo. El proyecto ha ampliado la visión sobre la implementación de herramientas para el desarrollo de líderes, considerando el contexto organizacional, la estrategia y las posibles dificultades en su uso, y subrayando la necesidad de un enfoque integral para fortalecer las habilidades de liderazgo en un entorno en constante evolución.

4. Conclusiones finales respecto del proyecto de grado.

Las conclusiones de este proyecto de grado resaltan la importancia de abordar el liderazgo en procesos de transformación y cambio, especialmente en contextos como el de Organización A, donde la adaptación constante a entornos VUCA es crucial. La herramienta diseñada, el Tool Kit de liderazgo, se presenta como una pieza clave en el desarrollo de competencias adaptativas, facilitando que los líderes adquieran habilidades esenciales como la flexibilidad, la gestión del cambio y la autonomía. A través de su aplicación transversal, la organización no solo tiene la posibilidad de obtener una evaluación actualizada de las capacidades de sus líderes, sino que también lograría fomentar una cultura organizacional más resiliente y preparada para los desafíos futuros.

El impacto de este Tool Kit se extiende más allá del simple desarrollo de competencias. Los ajustes realizados a partir del feedback del cliente han permitido que la herramienta pueda ser aún más práctica y relevante en la vida diaria de los líderes. Estos cambios han sido cruciales para garantizar que las recomendaciones y actividades propuestas sean aplicables en situaciones reales, permitiendo una mejor gestión de las crisis y un mayor compromiso con los objetivos organizacionales. La herramienta, por lo tanto, no solo se adapta a las necesidades específicas de la organización, sino que puede también evolucionar con ella, asegurando su utilidad a largo plazo.

Además, la implementación transversal del Tool Kit subrayaría la importancia de un enfoque cohesivo en el desarrollo del liderazgo dentro de la organización. Este enfoque asegura que todos los líderes, independientemente de su nivel o área, estén alineados con las competencias clave necesarias para guiar a la empresa a través de tiempos de cambio. Sin embargo, este proceso también ha presentado desafíos, como la necesidad de una comunicación clara y un compromiso sostenido por parte de todos los miembros de la organización. La adopción efectiva de la herramienta requiere una colaboración constante y un enfoque en el aprendizaje continuo.

Finalmente, este proyecto pone en evidencia las implicaciones significativas para el área de gestión del talento y la compañía en su conjunto. La herramienta no solo ayuda a identificar las necesidades de desarrollo de los líderes, sino que también proporciona un marco para personalizar los planes de crecimiento, lo que resulta en un liderazgo más resiliente y adaptativo. A medida que la organización continúa evolucionando, el Tool Kit se establece como un recurso vital para enfrentar los desafíos de un entorno empresarial en constante cambio. No obstante, es importante reconocer las posibles limitaciones del proyecto y considerar futuras líneas de investigación que puedan explorar más a fondo la efectividad a largo plazo de este tipo de herramientas y su impacto en diversas culturas organizacionales.

Aporte a la disciplina del Desarrollo Organizacional

El proyecto presenta una contribución significativa al campo del desarrollo organizacional al combinar conceptos de psicología positiva y liderazgo adaptativo, específicamente en el contexto de adquisiciones empresariales. Esta integración teórico-práctica proporciona un marco replicable que

permite a otras organizaciones enfrentar desafíos similares en entornos VUCA. Al abordar no solo las operaciones diarias, sino también aspectos estratégicos, el "Tool Kit" promueve una transformación organizacional orientada a la *resiliencia y la agilidad*. Su enfoque va más allá de soluciones operativas, fomentando un cambio cultural que capacita a los líderes y equipos para adaptarse eficazmente a la incertidumbre, mientras mantienen la cohesión y el compromiso.

Además, la relevancia del proyecto radica en su capacidad para abordar problemas críticos contemporáneos como la fuga de talento, la resistencia al cambio y la integración cultural, transformándolos en oportunidades de crecimiento. A través de la indagación apreciativa, el "Tool Kit" permite identificar y potenciar fortalezas existentes dentro de la organización, creando una base sólida para un cambio sostenible. Este enfoque estratégico asegura que las intervenciones no solo respondan a problemas inmediatos, sino que también construyan capacidades organizacionales a largo plazo, alineando los esfuerzos de liderazgo y desarrollo con los objetivos empresariales de manera efectiva.

Conexión del "Tool Kit" con procesos de recursos humanos

Relacionado a lo anterior, el Tool Kit se presenta como una herramienta estratégica, diseñada para integrarse de manera efectiva con los procesos clave de gestión de personas y contribuir a la estrategia organizacional. Al ser su propósito no solo operativo; su implementación tiene un impacto directo en la retención de talento, la gestión del cambio y el desarrollo de competencias críticas en los líderes. Al promover habilidades como la adaptabilidad y la comunicación efectiva, el "Tool Kit" aborda las inquietudes de los colaboradores frente a entornos de incertidumbre, reduciendo la fuga de talento y fortaleciendo el compromiso con la organización.

En cuanto a la gestión del cambio, el "Tool Kit" ofrece un marco práctico que acompaña a líderes y equipos durante las transiciones culturales y estructurales, facilitando una postura proactiva ante desafíos organizacionales. Al fomentar la resiliencia, este enfoque también construye un clima de confianza y colaboración entre los equipos, lo que refuerza la alineación con los valores y metas estratégicas de la empresa. Por ejemplo, el uso del "Tool Kit" en reuniones de alineación con los líderes de empresa A y B, les permite identificar preocupaciones, abordarlas con transparencia y promover la cohesión interdepartamental, alineando las operaciones con los objetivos estratégicos de crecimiento y sostenibilidad.

Dado lo anterior y como se ha explicitado en puntos anteriores, la conexión del "Tool Kit" con los procesos de recursos humanos es clave para su éxito, ya que opera como un catalizador que traduce la estrategia organizacional en acciones concretas de liderazgo. Su diseño no solo apoya el fortalecimiento de competencias individuales, sino que también facilita la alineación cultural y el desarrollo de sinergias entre los equipos. Esto, asegura que las capacidades desarrolladas por los líderes no solo respondan a los desafíos actuales, sino que también impulsen el cumplimiento de los objetivos estratégicos a largo plazo.

Recomendaciones para futuros proyectos de consultoría en DO

Como se mencionaba anteriormente, en condiciones de alta perturbación o incertidumbre existen límites para hacer diagnósticos amplios. Sin embargo, no deberían limitarse los diagnósticos realizados bajo estas condiciones, ya que aportan información relevante y actualizada de diferentes contextos y realidades organizacionales. En etapas posteriores, sería interesante revisar la posibilidad de ampliar el diagnóstico y levantar información directamente con los líderes. Además, en siguientes etapas, sería

enriquecedor evaluar la opción de mostrar el tool kit a los líderes, con el fin de recoger feedback de primera fuente acerca de su utilidad e impacto e ir mejorando la herramienta.

Referencias Bibliográficas

- Alsughayir, A. (2014). *Human Resource Strategies as a Mediator between Leadership and Organizational Performance*. International Business Research; Vol. 7, No. 3.
- Arancibia, V., & Díaz, R. (2002). El enfoque de las competencias laborales: Historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas. *Psykhé*, 11(2). Recuperado de <https://revistanortegrande.uc.cl/index.php/psykhe/article/view/20245> ([Revista Norte Grande](#)) ([Revistas Chilenas](#)) ([Revista Norte Grande](#)) .
- Barrett, F. J., & Fry, R. E. (2008). *Indagación Apreciativa: La nueva Introducción* (Xn Consultores, Trad.).
- Burke, W., & Litwin, G. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Ferreira, C. (2020). *Liderazgo adaptativo y cómo navegar en tiempos de incertidumbre*. Universidad Católica del Uruguay. Recuperado el 10 de marzo de 2024, de [<https://www.ucu.edu.uy/Institucionales/Liderazgo-Adaptativo-y-como-navegar-en-tiempos-de-incertidumbre-uc1263>]
- Garavan, T. N. (1997). "Training, development, education and learning: different or the same?". *Journal of European Industrial Training*, 21(2), 39-50.
- García, A., & Cervera, J. (2018). *Entendiendo los procesos de fusión y adquisición (M&A) crecimiento y generación de valor*. Revista Gestión de Empresa.
- Gendron, M. E. (2004). *Financial analysis for HR managers: Tools for linking HR strategy to business strategy*. Butterworth-Heinemann.
- Hesselbein (2002) discute cómo el liderazgo efectivo debe adaptarse a los cambios en la economía moderna.
- Horney, N. M., Pasmore, W. A., & O'Shea, T. C. (2010). *The Handbook of Collaborative Management Research*. Sage Publications.
- Heifetz, R. (2012). *Liderazgo Adaptativo*.
- Johansen, B. (2009). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world*. Berrett-Koehler Publishers.
- Lawrence, K. (2013). *Developing leaders in a VUCA environment*. UNC Executive Development. Recuperado de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf]
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. McGraw-Hill.
- Molina, A., & Coto, E. (2023). Importancia de las habilidades blandas en los entornos laborales. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1132>

Rock, D., & Marshak, R. (2008). *SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others*. *NeuroLeadership Journal*, 1, 44-52.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Upton, D. A. (2005). *Adaptive leadership and organizational change*. Cambridge University Press.

Anexo

1. Consentimiento informado

Yo _____ (nombre), _____ (nombre cargo) de _____ (nombre empresa), acepto que la Entrevista con los estudiantes del Magíster Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Desarrollo, pueda ser registrada en video y audio, con el propósito de que logren un adecuado levantamiento de información, en función de la elaboración de su proyecto de grado. Declaro que mi participación es totalmente voluntaria y no representa ningún costo ni daño para mí o la organización a la que pertenezco.

Por otro lado, la utilización de esta información será únicamente para fines académicos y con relación al proyecto de título de los estudiantes, por lo que será de carácter confidencial y no se utilizará el nombre del entrevistado/a en el informe final ni en ningún tipo de documento para hacer referencia de la información entregada.

Finalmente, y en conocimiento de lo anterior, acepto mi participación voluntariamente.

Nombre y firma estudiante

Nombre y firma estudiante

Nombre y firma estudiante

Nombre y firma participante

Fecha