



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**REDISEÑO DE OFERTA FORMATIVA SOBRE LIDERAZGO: ANÁLISIS  
EXPLORATORIO INICIAL**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

**PAULINE MARIE GABRIELLE CHARMET**

PROFESOR GUÍA:  
SEBASTIÁN DEPOLO CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
OMAR CERDA INOSTROZA  
SEBASTIÁN CONDE DONOSO

SANTIAGO DE CHILE  
2021

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL  
POR: **PAULINE MARIE GABRIELLE CHARMET**  
FECHA: 24 DE MAYO DE 2021  
PROF. GUÍA: SEBASTIÁN DEPOLO

## **REDISEÑO DE OFERTA FORMATIVA SOBRE LIDERAZGO: ANÁLISIS EXPLORATORIO INICIAL**

El Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) es un centro del Departamento de Ingeniería Industrial (DII) de la Universidad de Chile que proporciona a sus clientes formaciones en liderazgo entre otros temas de gestión organizacional. Frente a los cambios rápidos de las organizaciones chilenas en la última década, el CIO busca mejorar su oferta formativa en coherencia con las nuevas necesidades de sus clientes. Por eso nació el proyecto Liderazgo 2030 que busca “redefinir la oferta del CIO de cara a los desafíos de las organizaciones en la próxima década en Chile y Latinoamérica” [8]. Este trabajo de memoria se hace parte de este proyecto y corresponde al levantamiento de las necesidades de los clientes y la reflexión sobre como integrarlo a la oferta formativa del CIO. El objetivo general de esta memoria es *proponer recomendaciones al CIO para el rediseño de sus programas formativos de liderazgo en base a las necesidades levantadas de sus clientes y a los últimos avances de la comunidad científica.*

La metodología adoptada está dividida en dos partes. De un lado se realiza un levantamiento de necesidades clientes a través de entrevistas a profesionales de organizaciones y asesorías chilenas. Por otro lado, se revisa, con aprendizaje de máquina, la literatura científica, tanto de teorías de liderazgo como de métodos de enseñanzas, para sacar buenas prácticas presentadas por el mundo académico. Luego se combina las conclusiones para hacer recomendaciones al CIO en términos de contenidos y metodología para sus futuras formaciones.

En conclusión, lo observado en las tendencias levantadas en el mercado y en la literatura se confortan positivamente con la oferta actual del CIO. Sin embargo, para mantenerse alineados con estas tendencias, se define un nuevo modelo de liderazgo en cuatro etapas basado en la confianza, se propone mantener ciertas características de los programas formativos actuales y se hace propuestas al CIO para seguir monitoreando de manera continua la evolución de estas dos fuentes.

# Agradecimientos

Este trabajo de memoria fue un verdadero desafío que marcó el fin de mis estudios de ingeniería en Chile pero también de mi carrera en Francia. Le quiero agradecer a todas las entusiasmadas y motivadoras personas que me acompañaron en cada etapa del proceso.

En primer lugar, le quiero agradecer a mi familia. Bien que a más de 10000km me mandó fuerza, amor y confianza para seguir adelante con cualquier dificultad que se podía poner en mi camino. En específico mi madre que (casi) siempre me transmite motivación e inspiración a través de su cariñosa inquietud. ¿Qué habría sido de mí sin los paquetes llenos de dulces y cariño mandados por mi querida mamá? No me lo puedo imaginar.

Felizmente, encontré una familia de corazón en las amistades que tejé durante mi viaje. Johan quien compartió todos los momentos de mi estadía, malos como buenos. Gracias a su tranquila positividad y su talento culinario, todos me parecieron maravillosos. Gisele que siempre llenaba mi vaso de vino y abría mi mente a la reflexión espiritual. Rubén quien me acogió en su país y me transmitió el amor por la palta. Le agradezco muchísimo por las horas que pasó a revisar y corregir los errores del presente trabajo con meticulosidad y jovialidad. Gracias a Germán por ser el mejor padrino y un amigo atento.

Cómo no citar a la CIB (Comunidad Internacional) que fue un verdadero faro en la neblina de tal intercambio. Con Martín, Gabi, Gabo, Mariana, JP y Soda fue un honor organizar y disfrutar de las actividades y me despido llena de recuerdos preciados. También, quiero mencionar a Josué y Hugo. Nunca encontré personas tan resplandecientes con positividad y buena energía.

Luego, le quiero agradecer a los profesores que me guiaron en el desarrollo de mi trabajo. Sebastián Depolo y todos los consultores que dieron de su el tiempo para el desarrollo de este proyecto. En particular le agradezco a Omar Cerda, mi profesor co-guía, por su disponibilidad, su bondad y su optimismo que fueron un real motor en los momentos de dudas.

Finalmente, le doy la gracias a todas las personas que hicieron mi intercambio posible. Denis Najjar en Francia y Marta Cabello, Viviana Ruiz y Marcela de la oficina de relaciones internacionales de la facultad en Chile. Gracias por su ayuda benevolente con mis dudas y con los trámites administrativos. De misma manera le agradezco a Karen y Mónica del Departamento de Ingeniería Industrial.

# Tabla de Contenido

<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Definición del proyecto</b>	<b>2</b>
2.1. Antecedentes . . . . .	2
2.2. Definición del proyecto . . . . .	4
2.2.1. Definición del problema . . . . .	4
2.2.2. Proyecto de liderazgo 2030 . . . . .	4
2.3. Justificación del problema . . . . .	4
2.3.1. Objetivos . . . . .	7
2.3.1.1. Objetivo general . . . . .	7
2.3.1.2. Objetivos específicos . . . . .	7
2.3.2. Alcances . . . . .	8
2.3.3. Resultados esperados . . . . .	8
<b>3. Marco conceptual</b>	<b>9</b>
3.1. Teorías de liderazgo en el mundo . . . . .	9
3.1.1. Liderazgo de rasgos o el liderazgo innato . . . . .	9
3.1.2. Varias teorías de liderazgo uno a uno . . . . .	9
3.1.2.1. El liderazgo transformacional, transaccional y situacional . . . . .	10
3.1.2.2. El liderazgo servicial . . . . .	10
3.1.2.3. El liderazgo conductual . . . . .	10
3.1.3. Liderazgo de equipos y estratégico . . . . .	11
3.1.4. Otras perspectivas . . . . .	11
3.1.4.1. Perspectiva maturaniana . . . . .	11
3.1.4.2. Carlos Vignolo y la Sociotecnología . . . . .	12
3.1.4.3. La teoría U: liderazgo e innovación . . . . .	13
3.2. Situación actual en el CIO . . . . .	15
3.2.1. Pilares conceptuales del CIO . . . . .	15
3.2.1.1. Comportamiento organizacional global . . . . .	15
3.2.1.2. Los cuatro niveles de liderazgo . . . . .	16
3.2.1.3. Liderar el cambio . . . . .	20
3.2.2. Metodología de enseñanza en el CIO . . . . .	21
3.2.2.1. Habilidades directivas para los MBAs . . . . .	21
3.2.2.2. Programas a medidas para las organizaciones . . . . .	22
<b>4. Definición de la metodología</b>	<b>24</b>
4.1. Metodología global . . . . .	24
4.2. Revisión de publicaciones académicas . . . . .	25

4.3. Levantamiento de necesidades del mercado . . . . .	28
4.4. Síntesis y conclusiones . . . . .	28
<b>5. Resultados</b>	<b>29</b>
5.1. Revisión de publicaciones académicas . . . . .	29
5.1.1. Análisis de la revisión . . . . .	29
5.1.1.1. Realización del mapeo . . . . .	29
5.1.1.2. Análisis intrínseco . . . . .	31
5.1.2. Comparación con el artículo reproducido . . . . .	36
5.1.2.1. Representación de los tópicos . . . . .	37
5.1.2.2. Comparación del clustering . . . . .	39
5.2. Levantamiento de necesidades del mercado . . . . .	43
5.2.1. Los desafíos futuros de las organizaciones . . . . .	43
5.2.2. El liderazgo de mañana . . . . .	45
5.2.3. Las formaciones de mañana . . . . .	46
5.3. Confrontación y síntesis de los resultados . . . . .	48
5.3.1. Integración de la diversidad . . . . .	48
5.3.2. Equipos como espacios de confianza y aprendizaje . . . . .	51
5.3.3. Desarrollo del liderazgo y formaciones . . . . .	54
<b>6. Recomendaciones</b>	<b>57</b>
6.1. Contenidos: un modelo integrado del líder del futuro . . . . .	57
6.2. Métodos formativos . . . . .	59
6.3. Seguir monitoreando el futuro . . . . .	60
6.4. Síntesis . . . . .	61
<b>7. Conclusión</b>	<b>62</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>63</b>
<b>Anexo A. Diagramas de resultados DISC</b>	<b>66</b>
A.1. Diagrama de líneas . . . . .	66
A.2. Diagrama de zonas . . . . .	67
<b>Anexo B. Lista de categorías para el mapeo de los artículos</b>	<b>68</b>
<b>Anexo C. Clustering del artículo de Zhao y Li</b>	<b>76</b>
C.1. Mapeo de alta calidad . . . . .	76
C.2. Definición de los clústeres . . . . .	76
<b>Anexo D. Síntesis de las entrevistas</b>	<b>78</b>
D.1. Infografía de la muestra de entrevistados . . . . .	78
D.2. Pauta de entrevistas . . . . .	80

# Índice de Tablas

4.1.	Parte de la definición de temas en Zhao and Li [45]. <i>Fuente: Zhao and Li [45]</i>	27
5.1.	Total de artículos por revista en el análisis. <i>Fuente: Realización propia</i>	29
5.2.	Resultados del clustering, clústeres 1 y 2. <i>Fuente: Realización propia</i>	33
5.3.	Resultados del clustering, clúster 3. <i>Fuente: Realización propia</i>	34
5.4.	Resultados del clustering, clúster 4. <i>Fuente: Realización propia</i>	34
5.5.	Resultados del clustering, clúster 5. <i>Fuente: Realización propia</i>	35
5.6.	Comparación de los porcentajes de ocurrencia (%) en el artículo, las proyecciones y esta revisión. <i>Fuente: Realización propia</i>	38
5.7.	Comparación de clústeres. Parte 1. <i>Fuente: Realización propia</i>	40
5.8.	Comparación de clústeres. Parte 2. <i>Fuente: Realización propia</i>	41
5.9.	Efectos del nivel de liderazgo transformacional sobre el desempeño de los equipos según 3 dimensiones de la diversidad. <i>Fuente: Realización propia en base a Kearney and Gebert [22]</i>	50
B.1.	Lista de las categorías. <i>Fuente: Realización propia en base a Zhao and Li [45]</i>	68
C.1.	Clustering del artículo de referencia. <i>Fuente: Artículo de Zhao and Li [45]</i>	76

# Índice de Ilustraciones

2.1.	Repartición de clientes del CIO (como consultora) entre los sectores de actividad. <i>Fuente: Documento interno CIO</i> . . . . .	3
2.2.	Árbol de problema. <i>Fuente: Realización propia</i> . . . . .	6
3.1.	Teoría U de Otto Scharmer . . . . .	14
3.2.	Esquema de los niveles de liderazgo en una organización. <i>Fuente: Módulo CIO para el MBA</i> . . . . .	16
3.3.	Nivel de madurez de los colaboradores y tareas/metast. <i>Fuente: Módulo CIO para el MBA</i> . . . . .	17
3.4.	Los cuatro estilos de liderazgo. <i>Fuente: Módulo CIO para el MBA</i> . . . . .	18
3.5.	Etapas del desarrollo de un equipo. <i>Fuente: Módulo CIO para el MBA</i> . . . . .	19
3.6.	Esquema del modelo socio-técnico. <i>Fuente: Módulo CIO para el MBA</i> . . . . .	19
3.7.	Pasos del liderazgo estratégico. <i>Fuente: Módulo CIO para el MBA</i> . . . . .	20
3.8.	Tareas críticas para liderar el cambio. <i>Fuente: Módulo CIO para el MBA</i> . . . . .	20
3.9.	Proceso de realización de formaciones personalizadas para organizaciones. <i>Fuente: Realización propia</i> . . . . .	23
4.1.	Metodología global del trabajo de memoria. <i>Fuente: Realización propia</i> . . . . .	24
4.2.	Metodología de revisión de literatura con aprendizaje de máquina. <i>Fuente: Realización propia</i> . . . . .	26
5.1.	Mapa de clústeres. <i>Fuente: Realización propia</i> . . . . .	31
5.2.	Mapa de co-ocurrencias en el artículo de Zhao and Li [45]. <i>Fuente: A computerized approach to understanding leadership research, figura 1</i> Note: L = Leadership . . . . .	36
5.3.	Comparación de las ocurrencias de <i>Empowering I.</i> en Zhao and Li [45], las proyecciones y esta revisión. <i>Fuente: Realización propia</i> . . . . .	38
5.4.	Esquema simplificado del modelo CEM. <i>Fuente: Realización propia en base a van Knippenberg et al. [38]</i> . . . . .	49
5.5.	Esquema del modelo heurístico de desarrollo del liderazgo. <i>Fuente: Day and Sin [7]</i> . . . . .	56
6.1.	Modelo integrado del liderazgo del futuro en cuatro niveles. <i>Fuente: Realización propia</i> . . . . .	58
A.1.	Resultados test DISC de la autora, diagrama de líneas. <i>Fuente: Clase de Comportamiento organizacional, pregrado</i> . . . . .	66
A.2.	Resultados test DISC de la autora, diagrama de zonas. <i>Fuente: Clase de Comportamiento organizacional, pregrado</i> . . . . .	67
D.1.	Repartición de género. <i>Fuente: Realización propia</i> . . . . .	78
D.2.	Experiencia profesional. <i>Fuente: Realización propia</i> . . . . .	78
D.3.	Sectores de actividad. <i>Fuente: Realización propia</i> . . . . .	79

# Capítulo 1

## Introducción

El estallido social del 2019 y la pandemia del 2020 obligaron a las organizaciones chilenas e internacionales (a causa del Covid-19) a evolucionar rápidamente para enfrentar retos inéditos y críticos. Estas crisis jugaron el papel de acelerador de cambio, pero no son la fuente principal de los cambios. Con la integración de tecnología, el creciente interés en sostenibilidad y los diálogos sobre la condición de trabajo entre otros temas, las organizaciones chilenas están confrontadas a varios desafíos. En un mercado ultra competitivo y globalizado, solo sobreviven las organizaciones que logran adaptarse rápidamente y de manera durable. En otras palabras, sobreviven aquellas que logran desarrollar ventajas competitivas al largo plazo.

Una estrategia para desarrollar ventajas competitivas duraderas es fortalecer el aspecto organizacional. Eso engloba la gestión estratégica y el alineamiento en todos los niveles de la empresa, así como la gestión de personas en cada etapa de su vida laboral. También, abarca los temas de cultura organizacional, gestión de conflicto y liderazgo. Los investigadores del Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) del Departamento de Ingeniería Industrial (DII) de la Universidad de Chile, trabajan sobre estos temas y proponen programas de formaciones y de consultoría tanto a alumnos de la Universidad de Chile como a profesionales. Les interesa más que nunca hacer el seguimiento de los cambios en estos asuntos para estar alineados con las necesidades de las organizaciones chilenas. Este trabajo se realiza con el CIO para ayudarle a redefinir su oferta formativa en base al nuevo contexto nacional e internacional sobre los temas de liderazgo.

# Capítulo 2

## Definición del proyecto

En este capítulo se plantea la definición del proyecto. Eso abarca una descripción de los antecedentes pertinentes en los cuales se basa el problema identificado, la exposición de este problema, así como su justificación, luego la declaración de los objetivos del trabajo junto a los alcances y finalmente los resultados esperados.

### 2.1. Antecedentes

El CIO es uno de los cinco centros de investigación y vinculación del DII. También es el más reciente. Fue creado en el 2015. Estos centros tienen por vocación transferir los conocimientos a empresas con el objetivo de ayudar al desarrollo del país.

El CIO trabaja sobre tres áreas de intervención: organización, gestión de personas y liderazgo. En la primera se enfocan en la organización desde su visión global y estratégica. Dentro de las temáticas abordadas, se puede citar la definición de misión y visión, temas estratégicos, definiciones de cargos y evaluación de efectividad. La segunda área estudia la gestión de personas. Esto significa que proporcionan asesoría sobre todo lo que forma parte del ciclo del empleado (Van Zant, K. M. , 2005, [40]) en una organización. Dicho ciclo empieza con la planificación dotacional y el reclutamiento, pasando por la definición de compensación y gestión del desempeño y termina con los procesos de retención o de despido. Finalmente, el CIO se encarga de temas de liderazgo y habilidades directivas para todas las escalas de jerarquía de una organización, del nivel operacional hasta los directorios.

Este trabajo de memoria va a enfocarse en esta última parte: temas de liderazgo.

El CIO cuenta hoy día con 18 colaboradores donde se encuentran 4 directores (académico ejecutivo, gestión e investigación y desarrollo), 2 profesionales de apoyo administrativo y 12 consultores. Cabe destacar que el CIO como todos los centros del DII no tiene financiamiento público o de la Universidad. Al contrario, reversa un porcentaje de sus ingresos a la Universidad por cada certificación “Universidad de Chile” que entrega a través de sus formaciones. Se está autofinanciando mediante los proyectos que desarrolla con organizaciones exteriores. Eso implica, lamentablemente, que el centro se enfoca mayoritariamente en el desarrollo de proyectos con empresas dejando pocos recursos a su rama de investigación y publicaciones.

Además de la investigación, el centro se dedica a dos otras actividades: docencia y consultoría. Docencia se refiere a formaciones que se dictan para la Universidad en el DII. Estas formaciones son llamadas “abiertas” por el CIO porque abarcan contenidos extensos y pocos específicos que pueden resultar útiles para todos los estudiantes que lo cursen, independientemente de sus futuros cargos. Paralelamente, con Educación Ejecutiva imparte formaciones llamadas “cerradas”, porque son realizadas a pedido y en co-diseño con y para una organización. Este enfoque corresponde a un punto intermedio entre la actividad de docencia y de consultoría. En efecto, se trata todavía de formaciones más bien teóricas sin tanto trabajo sobre las prácticas de la organización. Por otra parte, dentro de su actividad de consultoría, el CIO realiza un análisis integral de la organización, estudios sobre la implementación de nuevos sistemas y conductas, además de la parte teórica formativa. Estos proyectos se diseñan a medida para un grupo de personas y sobre habilidades seleccionadas según las necesidades de la organización cliente. Esta transferencia de conocimiento se realiza con empresas productivas (por ejemplo, de minería), de servicio o bien del sector público. El centro tiene una vasta experiencia en cada uno de esos sectores de actividad (cf ilustración 2.1).



Figura 2.1: Repartición de clientes del CIO (como consultora) entre los sectores de actividad. Fuente: Documento interno CIO

El CIO creció en términos de clientes desde su creación, partiendo con 4 y alcanzando su peak con 18 clientes en el 2019. Como era de esperar, el 2020 comenzó con una reducción del número de proyectos dada la complicada coyuntura de la crisis sanitaria. El nivel de facturación de los proyectos varía entre 6M\$ para los más pequeños hasta 180M\$ para el más grande, proporcionando una facturación total alrededor del 800M\$ anual. En promedio un consultor tiene 4 o 5 proyectos por años y hasta 8 o 10 proyectos anuales para los que ocupan puestos más alto de supervisión.

De esos antecedentes se tiene que destacar tres puntos. Primero, el CIO busca proponer un servicio de alto valor a sus clientes con el objetivo de mejorar el país. Segundo, por su modo de financiamiento, el centro no desarrolla mucho la investigación. Tercero, el CIO se encuentra en una tendencia global de crecimiento, puntualmente frenada por la crisis sanitaria del 2020.

## 2.2. Definición del proyecto

### 2.2.1. Definición del problema

Para respetar la misión que se asignó el centro, cual es de apoyar las organizaciones chilenas a desarrollarse, reforzando su gestión organizacional, el CIO debe proponer formaciones y consultorías a la vanguardia del avance y muy alineadas con las necesidades actuales de sus clientes. Sin embargo, el CIO se dio cuenta de que las necesidades de sus clientes actuales, y también los del futuro, evolucionan muy rápidamente con los cambios, cada vez más bruscos, del contexto nacional e internacional. Varios de los investigadores del CIO, expertos en el área, reconocen que sus formaciones necesitan una actualización para poder acompañar mejor a las organizaciones y los profesionales en sus futuros desafíos.

De hecho, el centro no tiene un monitoreo tan seguido de las evoluciones en las necesidades de sus clientes y del mercado en general. Como fue mencionado en la parte anterior, dado el financiamiento del CIO por proyectos, el centro no invierte tantos recursos, humanos y temporales, para mantenerse actualizado con estos cambios tan rápidos.

El problema de este trabajo se define de la siguiente manera: **Se identifica un riesgo de que los programas de formaciones del CIO no calcen con las necesidades actuales y futuras de sus clientes en términos de liderazgo.**

### 2.2.2. Proyecto de liderazgo 2030

El CIO, además de identificar el problema anterior para la parte de liderazgo, vio una oportunidad para crear un observatorio de gestión de personas y desarrollo organizacional llamado *Liderazgo 2030*. El presente trabajo forma parte de este observatorio que busca “redefinir la oferta del CIO de cara a los desafíos de las organizaciones en la próxima década en Chile y Latinoamérica” [8]. Este proyecto del CIO engloba todas las áreas de trabajo del centro, no solamente la parte de liderazgo. A través de este proyecto, el CIO quiere resolver el problema planteado en la sub-sección anterior para cada temática de su oferta formativa de manera durable. De hecho, el objetivo del observatorio no es solamente actualizar sus contenidos y metodología de enseñanzas sino integrar en sus protocolos un seguimiento sustentable de las tendencias del mercado.

## 2.3. Justificación del problema

Este problema se justifica por varios estudios y análisis de consultores del CIO como de académicos internacionales.

Primero, se han notado evoluciones conceptuales importantes en la disciplina del liderazgo. En el *Handbook of organizational psychology: Industrial and Organizational Psychology, vol. 12* (2003, cáp 12) [1], los autores reconocen una ruptura en la literatura sobre liderazgo entre la primera parte del siglo XX y el fin de siglo que lanzó el nuevo milenio con nuevas dinámicas de investigación. La revisión de Lowe y Gardner (2000) [27] sobre 10 años de publicaciones en la revista *The Leadership Quarterly* también demostró este nuevo impulso en el mundo académico.

Luego, en las primeras décadas del siglo XXI, las revisiones de Dinh y al. (2014) [10] y de Hao Zhao y Chaoping Li (2019) [45] evidenciaron una aceleración y apertura del campo investigado. Dinh y al. (2014) [10] identificaron ocho categorías de teorías emergentes entre los años 2000 y 2012 en su revisión (basada en parte sobre Lowe y Gardner (2000) [27]) de 752 artículos de investigación sobre liderazgo en la revista *The Leadership Quarterly*. Igualmente, Hao Zhao y Chaoping Li (2019) [45] presentaron un estudio de más de 2000 artículos entre 1990 y 2017 mostrando una evolución significativa de las perspectivas en las primeras dos décadas del nuevo milenio. Esa evolución, junto con un aumento importante del número de publicaciones en el área, ilustra el desarrollo y enriquecimiento del tema en los últimos años. Por otra parte, una primera revisión de entrevistas realizadas por grandes universidades a CEOs concuerda en que la realidad de las empresas cambió mucho durante los 40 últimos años. Los líderes de hoy y mañana necesitan desarrollar nuevas habilidades para llevar sus organizaciones al mejor nivel. La revista de Harvard Business School publicó en 2016 [15] un top 10 de las competencias de liderazgo clasificadas por 195 líderes globales. La primera elegida por el 67 % es un sentimiento de seguridad y de ética lo que muestra una ruptura con la idea de un líder autoritario y enfocado en los resultados que podía existir varios años atrás. Esta tendencia se ha confirmado al nivel mundial y empresarial, con un estudio del 2019 de la consultora KPMG [24]. Realizaron encuestas a 1300 CEOs de 11 mercados y 11 industrias diferentes. Los resultados mostraron que los líderes tenían que enfocarse más en los cambios rápidos. Un 84 % de los CEOs encuestados, cree que se necesita implementar una cultura del “fracaso rápido” para poder adaptarse rápidamente a los cambios bruscos de los mercados actuales. La clave para Chile según el socio de KPMG en este país es de “crear organizaciones más ágiles y resilientes”. Eso tiene que pasar por los líderes; entonces las formaciones de éstos tienen que integrar tales dimensiones con más importancia.

En la figura 2.2 se encuentra el árbol de problema del proyecto que representa de manera visual las diferentes causas y consecuencias identificadas.

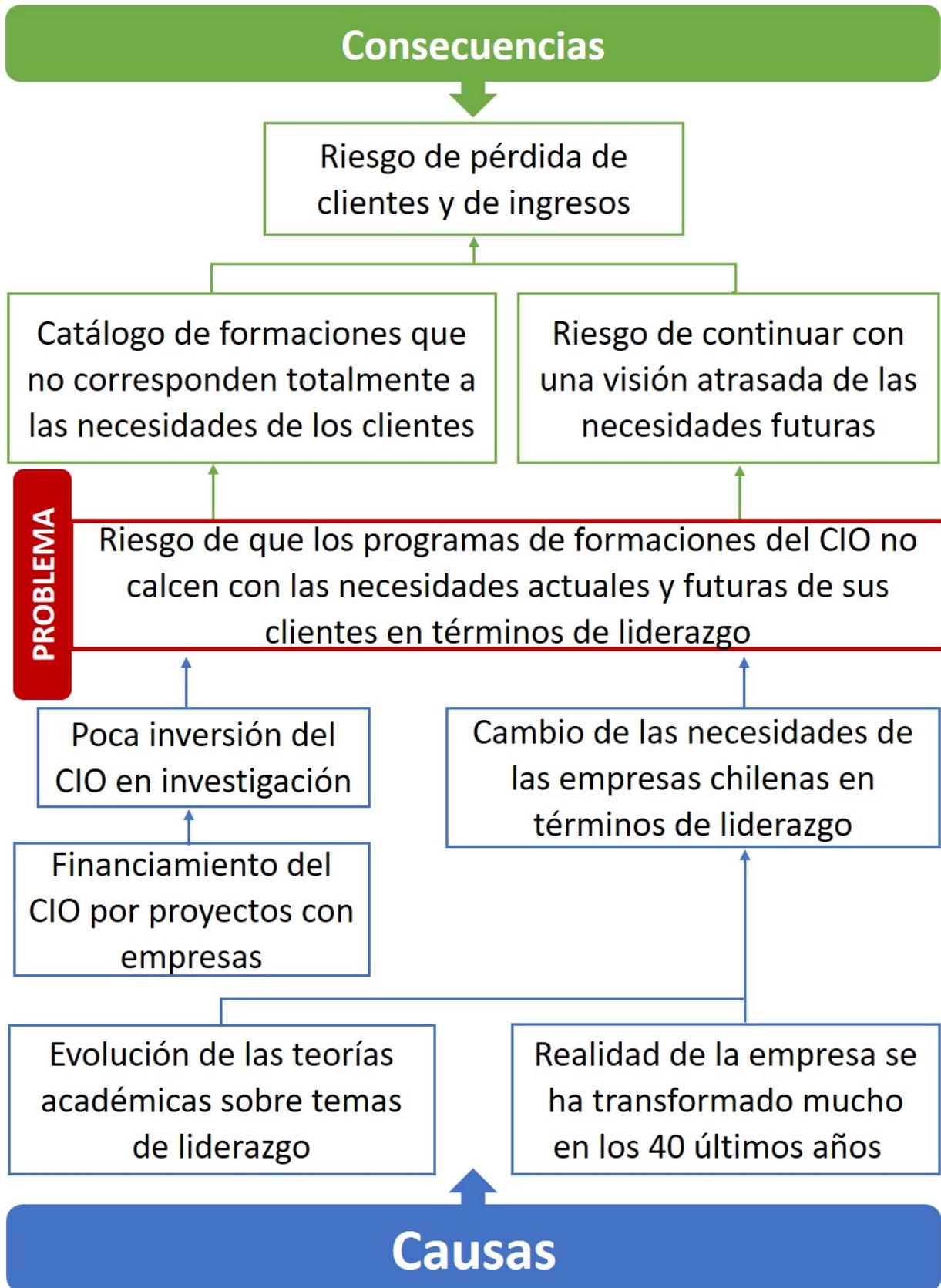


Figura 2.2: Árbol de problema. *Fuente: Realización propia*

Las raíces azules más abajo representan las causas más profundas y sintetizan lo explicado anteriormente sobre los cambios más de fondo de las teorías académicas y del mundo laboral. A esas causas, se suma, nuevamente la poca dedicación del CIO en su misión de investigación que encuentra su origen en el modo de financiamiento del centro.

En la parte superior se encuentran las consecuencias presuntas al no arreglar el problema central. Se destacan dos consecuencias de primer nivel. Primero, el hecho de proponer formaciones de poco valor para las organizaciones, dado su carácter ajeno a las necesidades de la organización. Segundo, si el CIO no resuelva rápidamente este problema, tiene el riesgo de seguir estando cada vez más atrasado con las evoluciones tanto académicas como del mercado laboral. Ambas situaciones proporcionan un riesgo alto de perder clientes dentro de la cartera actual como de nuevos clientes que podrán encontrar una mejor oferta en la competencia.

No se puede calcular de manera precisa la ganancia monetaria que el proyecto de Liderazgo 2030 y la parte desarrollada en este trabajo pueden generar para el CIO, solamente se puede justificar que es un paso que el CIO tiene que dar para actualizarse con las necesidades de sus clientes y así proveer formaciones de calidad para cumplir su objetivo de desarrollar el país. Realizar este trabajo de memoria permite al CIO liberar consultores del proyecto, le permite también poder llevar a cabo este importante proyecto para su desempeño futuro en paralelo con seguir desarrollando proyectos con empresas que representan su foco actual. Por otro lado, este trabajo propone hacer una extensa revisión de literatura, a la que se requiere dedicar muchas horas y ocupar herramientas computacionales que el CIO, hoy en día, no tiene disponibles. De nuevo cabe destacar que el contexto complicado del año 2020 reduce aún más los recursos que el CIO puede asignar a su rama de investigación y de expansión de oferta formativa.

## **2.3.1. Objetivos**

### **2.3.1.1. Objetivo general**

El objetivo general de este trabajo es proponer recomendaciones al CIO para el rediseño de sus programas formativos de liderazgo en base a las necesidades levantadas de sus clientes y a los últimos avances de la comunidad científica.

### **2.3.1.2. Objetivos específicos**

Este objetivo general se alcanzará mediante cuatro objetivos específicos e intermedios.

1. Relacionar los pilares conceptuales del CIO con la literatura científica mediante una revisión sistémica de esta última.
2. Levantar necesidades de clientes del CIO mediante entrevistas.
3. Hacer recomendaciones de contenidos y métodos de enseñanzas adaptados a la base de clientes del CIO.
4. Hacer recomendaciones de autores y teorías a seguir mirando en el futuro para ir al día con los temas elegidos por el CIO.

### 2.3.2. Alcances

De mismo modo que los objetivos específicos, la definición del alcance se divide en cuatro puntos presentados abajo.

1. Las recomendaciones al CIO deben ser relevantes únicamente en el contexto particular de Chile, dado que los clientes del CIO son organizaciones chilenas.
2. Las recomendaciones deberán corresponder a la totalidad de las formaciones del CIO (pre o post grado, diplomados y consultoría) y para todo nivel de líder, es decir, tienen que ser utilizables en cualquier formación y para cualquier líder o tienen que precisar explícitamente para qué nivel se aplican.
3. El trabajo es proponer recomendaciones en base a lo encontrado en la literatura científica y a las necesidades de clientes; no se trata de diseñar la nueva oferta formativa. Se puede pensar como los primeros pasos de un proceso de rediseño. Se trata de la evaluación de la situación actual y la propuesta de soluciones potenciales.
4. Este trabajo no solo va a ser una actualización y una investigación válida solamente en un período corto de tiempo, sino que va a buscar proponer recomendaciones para un seguimiento continuo. Este trabajo ocupa metodologías interesantes para investigadores en ciencias sociales que buscan transferir conocimiento como el CIO. Se puede imaginar reproducir parte de este trabajo en el futuro para otros segmentos del catálogo formativo del CIO.

### 2.3.3. Resultados esperados

Para cada objetivo específico se espera un resultado.

**Resultado esperado 1:** para los temas de interés del CIO, identificar y presentar las investigaciones de la comunidad científica: evolución, importancia del tema, teorías centrales.

**Resultado esperado 2:** de manera relevante para el espectro de formación del CIO, identificar y presentar buenas prácticas identificadas en la literatura.

**Resultado esperado 3:** Lista de principales necesidades de clientes a separar potencialmente según sector de actividad, tamaño o madurez de organización, nivel jerárquico, etc.

**Resultado esperado 4:** Lista de recomendaciones de contenidos y métodos de enseñanzas a incorporar a la oferta formativa del CIO acorde con las necesidades de sus clientes y apoyadas en la literatura.

**Resultado esperado 5:** Tener una lista de autores que se recomienda seguir para mantenerse al día sobre los temas de interés identificados.

# Capítulo 3

## Marco conceptual

### 3.1. Teorías de liderazgo en el mundo

En el mundo académico existen numerosas teorías que buscan entender y explicar los comportamientos de liderazgo en las organizaciones. Para este trabajo, es fundamental conocer la historia de la evolución de éstas, así como el contexto economico-social-laboral que les vio nacer, florecer y en algunos casos, desaparecer.

En las subsecciones siguientes se presenta las de mayor importancia para este trabajo. Esta selección se basa en la fama al nivel mundial, la pertinencia en el entendimiento del liderazgo actual en Chile, junto con las que abarcan conceptos considerados como claves para el CIO.

#### 3.1.1. Liderazgo de rasgos o el liderazgo innato

Una de las primeras teorías sobre el liderazgo propuesta por Thomas Carlyle en el siglo XIX era la teoría de un “gran hombre” (“great man” en la versión original en inglés) y estipulaba que un líder (en la época, un hombre) era líder porque había nacido con rasgos de personalidades que le otorgaban la autoridad para ser líder. Aquellas otras personas que nacían sin tales rasgos no podían pretender puestos de dirección. Esta teoría evolucionó para llamarse teoría de rasgos y se empezó a buscar aquellas características inherentes a los líderes. Esa perspectiva, niega la posibilidad de aprendizaje y de desarrollar un liderazgo en cada uno. Además, no se verificó la correlación entre ciertos rasgos de personalidad y el éxito o fracaso de un líder.

Esa teoría está muy cuestionada hoy y casi abandonada, pero permitió el desarrollo de análisis sobre los rasgos psicolaborales de personalidad que aportan mucho a otras teorías. No se buscan las características perfectas de un líder ideal sino se busca reconocer las conductas adoptadas por un líder y busca relacionarlas con el entorno de la decisión y la propia experiencia del individuo.

#### 3.1.2. Varias teorías de liderazgo uno a uno

Hacia el fin del siglo XX, el mundo académico empezó a analizar la variedad de situaciones de liderazgo y se llega a enunciar nuevas teorías que negaban un estilo único de liderazgo. Numerosas teorías emergieron en el mundo académico, sobre todo analizando el nivel de interacción diádico líder-supervisado. Se propone definiciones simplificadas y

rápidas de cinco teorías en las sub-secciones siguientes.

### 3.1.2.1. El liderazgo transformacional, transaccional y situacional

Dentro de las teorías de liderazgo uno a uno, las más destacadas, investigadas y ocupadas son las teorías de liderazgo transaccional, transformacional y situacional. Se comparan en el artículo de Jim Allen McCleskey (2014) [29] publicado en el *Journal of Business Studies Quarterly*.

La teoría **transaccional** modela la relación entre líder y supervisado como una sucesión de transacción con el objetivo de maximizar la utilidad de la organización. El líder transaccional busca siempre lograr lo mejor para la organización. En su relación dual con su supervisado, va a proponer intercambios para obtener de este último el logro de sus objetivos. En los intercambios el colaborador también buscar mejorar su utilidad. Por eso, puede pedir beneficios físicos, financieros o bien formaciones o bien una ética, es decir, satisfacer valores.

De otro lado, un líder **transformacional** busca elevar el interés de sus colaboradores a niveles más alto para el bien de la organización entera y no solo de sus propios intereses. En sus interacciones con su supervisado, no busca, como el transaccional, obtener un logro rápido y bastante operativo de algunos objetivos, sino instalar una toma de conciencia del papel del supervisado en el éxito global de la organización.

Finalmente, el líder **situacional** genera estilos de interacciones específicas a cada supervisado. Este líder, debe tener aptitudes para diagnosticar las necesidades de sus colaboradores y adaptarse con flexibilidad a cada uno. De hecho, un líder situacional podría tener interacciones transaccionales o transformacionales con algunos de sus supervisados si calza con sus necesidades para ser eficientes. Esta última teoría se describe con más precisión en la sección 3.2.1.2 porque el CIO la ocupa en sus formaciones.

Estas tres teorías describen las relaciones líder-supervisado como intercambios. En cada una, el líder debe investigar sobre las motivaciones, aspiraciones o necesidades de su colaborador para poder intercambiar con él en el interés de la organización entera. La teoría transformacional se destaca por ser la única que supone una transmisión de responsabilidad. El líder no es más la única persona en pensar en el interés global de la organización.

### 3.1.2.2. El liderazgo servicial

La teorías del líder servicial o *servant leader* en inglés fue definida por Robert K. Greenleaf en 1970 en su ensayo *The Servant as Leader* [16]. Greenleaf teoriza que *“the servant-leader is servant first”*. No lidera para ser el jefe sino poniendo las necesidades de sus colaboradores al centro de sus prioridades. Un líder servicial busca que sus subordinados se desarrollen y crezcan en sus puestos hasta llegar al máximo de sus posibilidades. Es un estilo de liderazgo muy enfocado en las personas.

### 3.1.2.3. El liderazgo conductual

La teoría de un liderazgo conductual (*behavioral leadership* en inglés) fue creada en oposición a la teoría de un líder innato. Enuncia que cualquier persona puede volverse

un líder. Por eso tiene que aprender ciertos comportamientos a ocupar frente a situaciones definidas. Fue una serie de estudios de *Ohio State University* en los 1940s que establecieron esta teoría. Interrogando numerosos líderes y subordinados, identificaron dos grandes grupos de comportamientos opuestos: los orientados a las personas y a las tareas. Luego se identificaron otros más. Así cada persona puede desarrollar el estilo de liderazgo que le conviene aprendiendo los comportamientos apropiados.

### **3.1.3. Liderazgo de equipos y estratégico**

Las teorías vistas anteriormente se enfocaban en el nivel de interacción entre un líder y un supervisado. Pero en la realidad, existen puestos de dirección que requieren interactuar y gestionar equipos enteros o tener una visión más estratégica. Este aspecto del liderazgo está dentro de las teorías identificadas como emergentes por Dinh et al. (2014) [10] en una revisión de cerca de 1000 publicaciones entre 2000 y 2012. Compararon con la revisión de Lowe y Gardner (2000) [27] realizadas sobre la primera década de existencia de la revista especializada *The Leadership Quarterly* (entre 1990 y 2000). Estas dos revisiones son centrales en el presente trabajo y se detalla más en la sección 4.2.

### **3.1.4. Otras perspectivas**

Además de esa evolución en el mundo de las publicaciones de revistas del *management*, el CIO nutre su reflexión en otras perspectivas a veces muy generales pero que impactan el rol de líder en Chile.

#### **3.1.4.1. Perspectiva maturaniana**

Una perspectiva bastante disruptiva pero reconocida mundialmente es la concepción del biólogo chileno Humberto Maturana sobre el ser humano como unidad autopoietica. Lo define como “una red cerrada de producción de componentes tal que los componentes generan la red que los produce” (Maturana & Ludewing, 1992, p.48). De este postulado, surgen nuevas definiciones de numerosos conceptos. Aquí se hablará solamente de 3: las emociones y el amor, la percepción y la objetividad, y el aprendizaje y la enseñanza.

En el pensamiento maturaniano, las emociones son la fuente de todas las acciones y las decisiones del ser humano. No se hace nada sin una motivación emocional. Alexander Ortiz, en su libro *HUMBERTO MATURANA, Nuevos paradigmas en el siglo XXI Psicología, Educación y Ciencia* (2016) [31], explicita la idea del epistemólogo diciendo que “las emociones determinan el éxito o fracaso de una actividad. No es lo racional lo que determina el éxito sino lo emocional, que está en la base de la solución de cualquier conflicto” (p.63). Eso juega un rol fundamental en el entendimiento de las conductas individuales: están motivadas por emociones, siempre. En esta perspectiva, acciones y emociones son imposible de separar. Un líder tiene que ser consciente de esta relación fuerte emoción/acción. De tal modo de poder analizar su curso de acciones como el de sus colaboradores en un proceso de empatía.

Maturana habla de una emoción en particular, el amor, o como lo llama él: el amar. No habla del amor romántico como se menciona en el lenguaje común, lo define así: “Amar es compartir, colaborar, tener confianza, amar no es competir, ni negar, ni rechazar; amar es respetar, tolerar y aceptar el hacer y el ser del otro, sin exigirle que pida disculpas por sus actos” (Ortiz [31] p86). Agrega, “amar implica aceptación de los demás en la

convivencia conmigo, como seres humanos legítimos, igualmente valiosos, con derechos y deberes”(p.80). Según él, amar es una configuración natural del ser humano, es lo que le permite entrar en interacción con los demás. Según esta definición, un líder debe amar a sus colaboradores y viceversa. Deben lograr construir y mantener una relación de confianza y colaboración.

Abordando los aspectos de interacción, Maturana redefine la percepción. Según el autor chileno, un observador solo puede mirar a través de su propia configuración, y lo que percibe existe solamente para él. Nadie puede saber lo que otro sabe y ver como otro ve el mundo. Su interlocutor no puede entender desde su configuración, la configuración del otro. Va hasta negar la existencia de una objetividad y de una verdad absoluta universal. Uno tiene que entender, que lo que entiende del mundo, del entorno y del otro, es único y propio a él. Lo justifica por su postulado de unidad autopoiética movida por emociones. Todo viene de su configuración biológica y de sus emociones.

Para el tema de este trabajo, es interesante ver las consecuencias sobre el aprendizaje y la enseñanza. Maturana cree que hay que “generalizar una educación basada en la afectividad humana, configurar a todos los niveles educativos la Pedagogía del Amor, construir la escuela del cariño y la ternura, curricularizar el amor en la convivencia cotidiana.” (Ortiz [31], p.78). Está convencido que el amar es la clave del aprendizaje. Dice que no se puede transferir conocimiento, sino que se puede solamente estimular el proceso propio del estudiante a transformarse a sí-mismo. Para lograr eso explica que “la tarea del profesor no debe ser instruir sino educar, es decir generar un espacio de convivencia en el que los procesos, actividades y conocimientos surgen de manera natural y espontánea porque se basan en el interés de cada sujeto” (Ortiz [31], p.150). Para generar este espacio de convivencia es “necesario para el profesor conocer y ser capaz de identificar las distintas emociones que puede observar en sus estudiantes, para intentar reorientarlas y direccionarlas de manera adecuada” (p60). Una vez más insiste en que “la emocionalidad es la configuración humana más importante en el ámbito educativo” (p.59). De otra parte, Maturana y Nisis (2002) [19] hacen hincapié en el juego como “motor impulsor de la vida y la felicidad humana” (Ortiz [31], p.82) y por eso es importante en el proceso de aprendizaje.

De este autor se puede sacar dos temas de interés para el CIO. Primero, hay tomar en cuenta el amor (como relación benevolente) y la predominancia de las emociones en la cadena de decisiones y acciones humana. Segundo, se debe integrar esta dimensión en la propia manera de enseñar, alejándose de las formas clásicas de enseñar contenidos a destino de una única capacidad cognitiva del ser estudiante. Un enfoque emocional no está muy discutido en las revistas de *management*.

#### **3.1.4.2. Carlos Vignolo y la Sociotecnología**

Un colaborador de Maturana e iniciador del programa de habilidades directivas del DII (al origen del CIO) es el profesor del DII Carlos Vignolo, quien en sus ensayos *Sociotecnología: construcción de capital social para el tercer milenio* (2002) [41] e *Innovando por la vida en la era del Nihilismo: Seis Proposiciones para el tercer milenio* (2003) [42] provee una mirada sobre la innovación en Latino América en la cual los líderes juegan un papel decisivo.

Se basa en el nihilismo de Nietzsche y piensa que “la humanidad está transitando por una crisis histórica” [42]. Para él, es una oportunidad para invertir en “la investigación y el

desarrollo de tecnologías educativas y deconstrucción de capital social en todo tipo de organizaciones humanas”[42]. Llama al “Capital social” como el único modo de producir valor de una organización a través de la interacción del capital humano “capacidad de acción de las persona”), el capital relacional (“cantidad y calidad [...] de la red de colaboración”), el capital ambiental (“la calidad de los contextos sociales”) y el capital direccional (“la existencia de una misión y de un sentido de misión”) [41]. Sostiene que la tendencia actual e impuesta por los países occidentales, de buscar generar ambientes de competición para fomentar la innovación es errónea. Según él se equivocan por basarse “en la componente racional más que en su dimensión emocional; en la aplicación de conocimientos más que en la manifestación de habilidades; en la competencia más que en la colaboración”[41]. El autor concuerda con Maturana en la superioridad de considerar las emociones sobre la razón para armar relaciones y con esas, valor.

Define la innovación como “el proceso a través del cual un sistema mantiene su adaptación a un entorno cambiante” [42], “no es una opción” sino una adaptación continua y necesaria al entorno. Frente a cambios cada vez más profundos y rápidos, invita a inventar nuevas disciplinas en las cuales los países de América Latina y en particular Chile, pueden ser pioneros. Hay que dejar de seguir las tendencias mundiales. De un lado, porque siempre se hace con atraso y de otro, más importante, porque las diferencias culturales no permiten una buena implementación. Hay que inventar nuevos paradigmas en coherencia con la cultura y la historia del país e innovar así.

Por eso crea la Sociotecnología cuyo objetivo es “la generación de marcos interpretativos – sobre lo humano y sobre lo social- y de tecnologías que permitan la construcción de Capital Social en todo tipo de organizaciones sociales” [41]. La Sociotecnología busca crear Capital Social con el soporte de las tecnologías.

Sin ocupar exactamente los métodos de la Sociotecnología propuestos por Vignolo, se puede nutrir la reflexión de este trabajo con su idea de la innovación y de capital social. Los líderes del futuro, que el CIO propone formar, deben pensar en el capital social de sus equipos y en la manera de innovar para el desarrollo del país. Vignolo hace hincapié en la necesidad de repensar la innovación para los sistemas públicos especialmente.

#### **3.1.4.3. La teoría U: liderazgo e innovación**

Otro seguidor de Maturana es el profesor del MIT Otto Scharmer que enuncia una nueva teoría de liderazgo llamada *Teoría U* en su libro *Teoría U: Liderando desde el futuro que emerge* (2009) [35]. Esta teoría propone un proceso en 5 etapas, para cambiar los ámbitos desde los cuales uno actúa. Ese proceso está particularmente recomendado para personas con puestos de liderazgo para mejorar el desempeño de sus equipos en un contexto de búsqueda de la innovación. El autor invita a los líderes a emprender un camino personal. Este proceso está presentado en la ilustración 3.1 con su forma original de U.

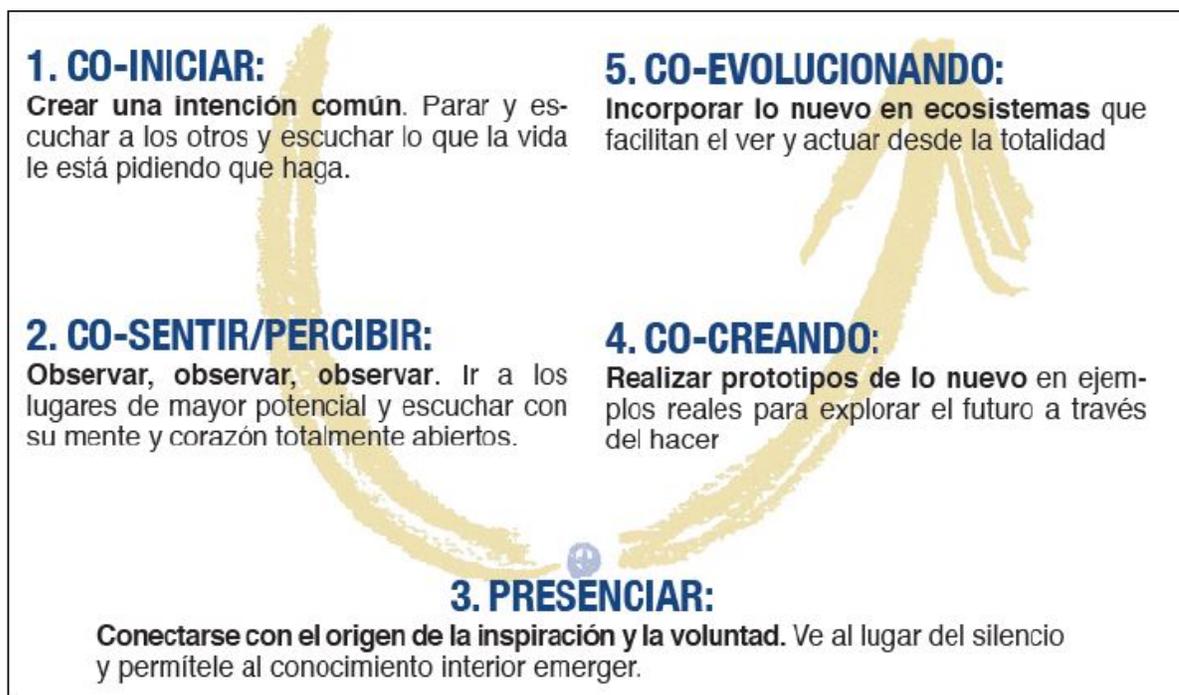


Figura 3.1: Teoría U de Otto Scharmer

De esa U, el autor plantea una lista de competencia del líder del futuro. Este debe seguir los pasos de la U con especial atención a mantener mente, corazón e intenciones abiertos. Hablando de corazón abierto, cita a Humberto Maturana y su visión del amor: “El amor es la única emoción que mejora nuestra inteligencia”. Según Scharmer, “El líder debe crear o sostener un espacio en el que otros se sientan invitados.” (p14). El líder no debe exponer las soluciones y encaminar totalmente el proceso sino “facilitar un proceso de apertura” (p.15). Insista en que realizar prototipos desde el principio del proceso de reflexión es primordial para conectar las ideas con “el hacer”.

## **3.2. Situación actual en el CIO**

Como se presentó sumariamente en la sección 2.1, el CIO provee formaciones y consultoría sobre varios temas de gestión de personas en las organizaciones con el objetivo de acompañarlas en el desarrollo de ventajas competitivas a largo plazo. En este trabajo se busca mantener la oferta formativa del CIO a la vanguardia de lo que se propone en el mercado. Para ello, resulta necesario en una primera etapa entender y definir la situación actual al igual que la oferta existente al momento de la realización del presente trabajo. Bajo esta perspectiva, se analiza primero el cuadro teórico dentro del cual opera el CIO para luego abordar la metodología pedagógica ocupada en las diferentes formaciones.

### **3.2.1. Pilares conceptuales del CIO**

En cada una de sus formaciones, sean de pre o postgrado o de carácter privado, el CIO basa los contenidos en autores, teorías, modelos y herramientas para desarrollar las capacidades directivas de cada persona.

#### **3.2.1.1. Comportamiento organizacional global**

El CIO cree en la ruptura enunciada por Echeverría en su libro “La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación” (2000) [11]. Al principio del nuevo milenio, Echeverría anuncia que “la empresa tradicional ha muerto y todavía no ha nacido el tipo de empresa que la reemplazará”. Aunque Echeverría habla de “empresa”, su reflexión se puede extender a cualquier organización que sea productiva, de servicio o a una institución pública o una organización no gubernamental. Para él, la razón principal de la muerte del modelo tradicional de la empresa es la evolución de un trabajo manual hacia un trabajo no manual. No se puede gestionar de la misma manera estos dos tipos de trabajo, y la empresa tradicional, basadas en los principios de Taylor y Ford no permiten mejorar la productividad de trabajos no manuales. Eso se refleja en la realidad chilena actual. Cerca del 60 % de los clientes del CIO (formaciones de tipo diplomados) son de instituciones públicas o de servicios y realizan labores no manuales.

Echeverría piensa que, en tal contexto, las transformaciones tienen que ser más profundas y que “una empresa que requiere rediseñar su modo básico de organización no puede esperar tales resultados a través de la aplicación sucesiva de programas parciales de transformación”. Afirma que los programas de formaciones tienen que ser integrales e incorporar todos los aspectos de la organización. Sin embargo, alerta que, en este proceso integral, todavía no está claro cómo llevar a cabo dichas transformaciones y que “quienes dirigen la empresa suelen no tener claro el sentido de la transformación”. Allí busca trabajar el CIO para dar claves a los líderes actuales y del futuro para que puedan ser actores activos de este proceso.

El CIO intenta dar en sus formaciones una visión global del funcionamiento de la organización. También propone formaciones integrales de tipo consultoría en las cuales se revisa varios aspectos organizacionales de la organización. De hecho, varios de sus clientes realizan programas con el CIO durante varios años seguidos dentro de esta óptica de transformación profunda. Sin embargo, no siempre es posible realizar transformaciones

profundas con cada equipo y cada proceso de una organización. Solo se puede lograr con aquellas que tienen la voluntad de llevar a cabo estas transformaciones a mediano/largo plazo. Por ello, el CIO cuenta con programas más puntuales sobre algún tema específico como los estudiados en este trabajo sobre liderazgo. En la sub-sección siguiente se detallan los conceptos de habilidades directivas que forman la base de los contenidos formativos del CIO.

### 3.2.1.2. Los cuatro niveles de liderazgo

El CIO trabaja sobre cuatro niveles de liderazgo, representados en la figura 3.2 extraída de un curso del CIO. Un líder tiene que caminar del centro hasta el exterior. En primer lugar, tiene que liderarse a sí mismo. Es decir, ser capaz de gestionar su propio trabajo y emociones. Posteriormente, puede acceder al nivel de liderazgo uno a uno. Este corresponde a dirigir personas con una modalidad dual (líder-supervisado). Luego, el líder puede gestionar a equipos para finalmente llegar a puestos de gestión estratégica.

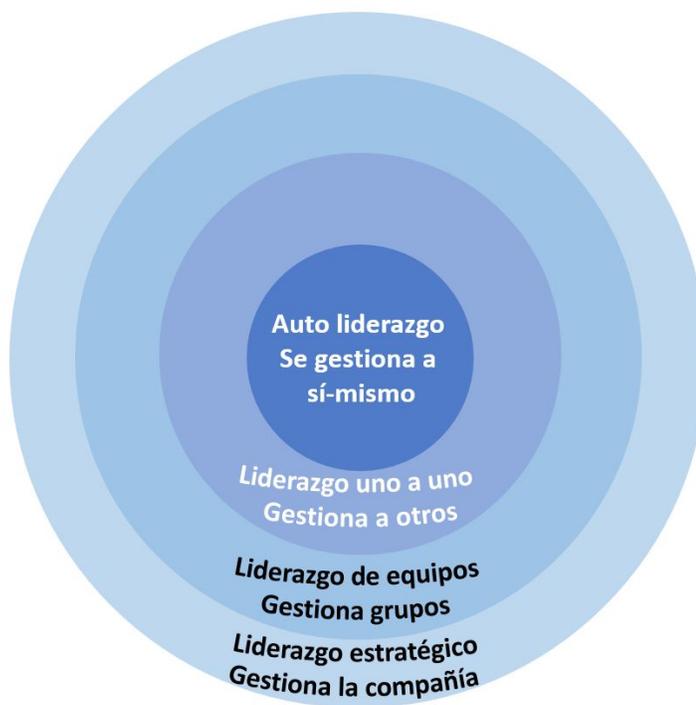


Figura 3.2: Esquema de los niveles de liderazgo en una organización. *Fuente: Módulo CIO para el MBA*

El CIO busca ayudar a sus estudiantes a realizar este viaje dándoles herramientas para cada etapa. Esas herramientas se presentan en los párrafos siguientes.

#### **Nivel de auto-liderazgo**

El primer nivel de desarrollo de un líder es el auto-liderazgo. Uno debe conocer sus propias fortalezas y debilidades antes de pensar en interactuar con sus colaboradores.

Una herramienta ocupada por el CIO es el test de personalidad llamado DISC. Las

letras significan Decisión, Interacción, Serenidad y Cumplimiento en su traducción al español (Dominance, Influence, Conscientiousness y Steadiness en su versión original en inglés). Este modelo permite armar un perfil personal que ayuda a entender los puntos fuertes y débiles de sí-mismo, en un ambiente laboral. Mide diferentes criterios como el nivel de autonomía, de interacción con los demás, las necesidades de entorno, entre otros. Con este perfil, uno puede darse cuenta de sus conductas naturales, así como su estilo adaptado a la situación laboral. Conocerse, aprender a reconocer en sí-mismo comportamientos específicos para poder luego adoptar un buen curso de acción; de eso trata el auto-liderazgo. La herramienta DISC provee diagramas de resultados que asignan un puntaje a cada uno de los 4 ejes del modelo. En anexo A se encuentran los gráficos de resultados DISC de la autora para proveer un ejemplo de este test.

El perfil personal de un colaborador no lo define para siempre en el tiempo. Es más bien una base para desarrollarse a sí-mismo y relacionarse con los demás.

### Nivel de liderazgo uno a uno

Cuando un líder, ya maneja su auto-liderazgo, puede lograr relaciones exitosas y eficientes con sus colaboradores en forma dual. Los modelos de liderazgo transaccional, transformacional y situacional presentados anteriormente se ocupan en este nivel. El CIO trabaja con el modelo de líder situacional. Un modelo simplificado asociado a la teoría situacional puede describirse con 4 niveles de madurez de un colaborador y 4 estilos de liderazgo asociados. En cada una de las etapas de su desarrollo laboral, un colaborador tiene diferentes necesidades. El líder tiene que diagnosticar aquellas e integrarlas en su estilo de liderazgo. Las figuras 3.3 y 3.4 son las utilizadas por el CIO y representan, respectivamente los niveles de madurez de un empleado y los estilos de liderazgos.

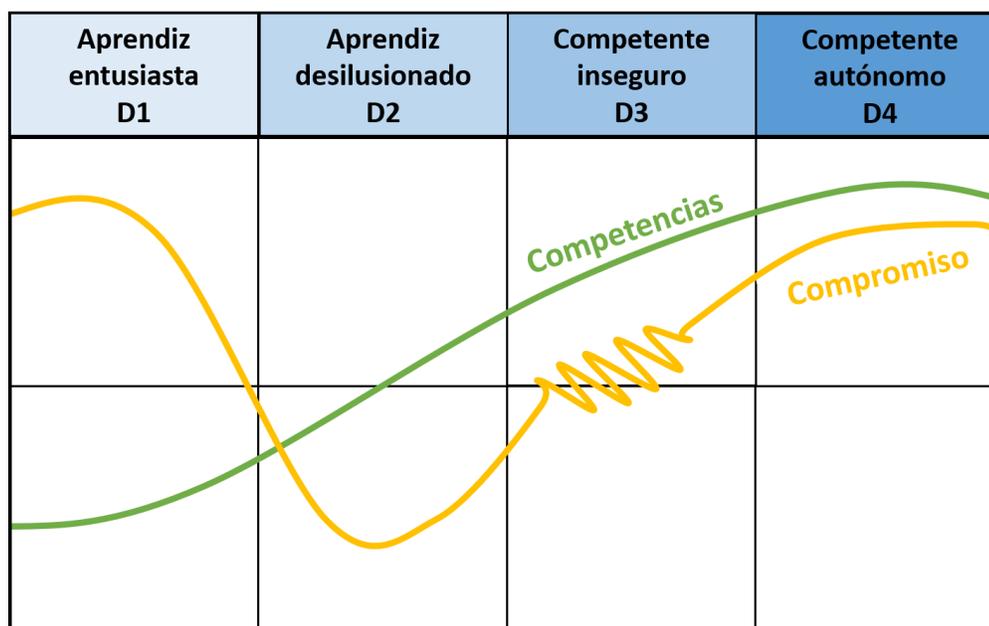


Figura 3.3: Nivel de madurez de los colaboradores y tareas/metras. *Fuente: Módulo CIO para el MBA*

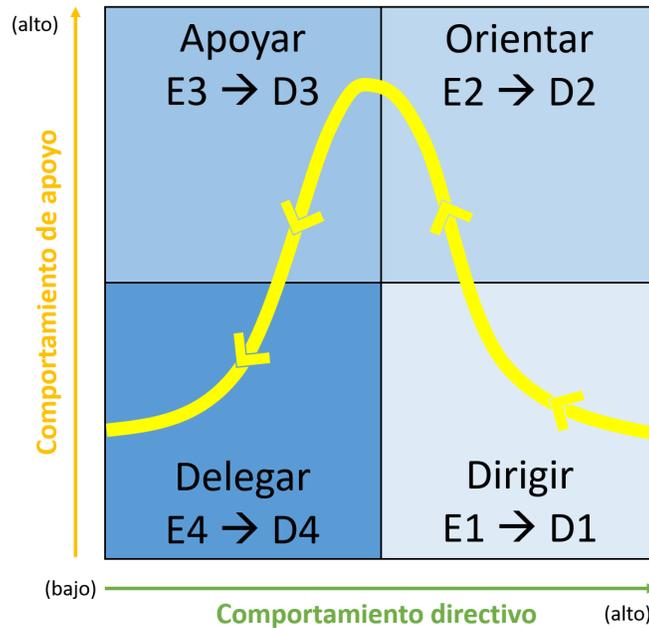


Figura 3.4: Los cuatro estilos de liderazgo. *Fuente: Módulo CIO para el MBA*

La herramienta DISC presentada en el párrafo anterior puede ser útil a este nivel para ayudar al diagnóstico de la madurez de un colaborador y también para guiar al líder en su proceso de adaptación al estilo de liderazgo requerido, que puede ser muy lejos de su estilo natural.

### Nivel de liderazgo de equipos

En cuanto al liderazgo de equipos, el CIO ocupa el modelo y la herramienta asociada PERFORM. PERFORM (**P**ropósito, **E**mpoderamiento, **R**elaciones, **F**lexibilidad, **Ó**ptima productividad, **R**econocimiento y por fin **M**oral) propone 7 ejes para definir una meta clara para un equipo y ayudar al líder a guiar su grupo a su nivel máximo. Este modelo se basa en el trabajo de Ken Blanchard en su libro *Liderazgo al más alto nivel* [2] publicado en 2007. El CIO ocupa también el concepto de equipo de alto rendimiento y un modelo de desarrollo de los equipos en 5 etapas que un líder debe acompañar lo mejor posible. Este modelo (figura 3.5) es de R.B. Lacoursiere [26] y adaptado al español.

De nuevo, en cada etapa, el líder tiene que adaptar su liderazgo para aportar al grupo lo que le hace falta.

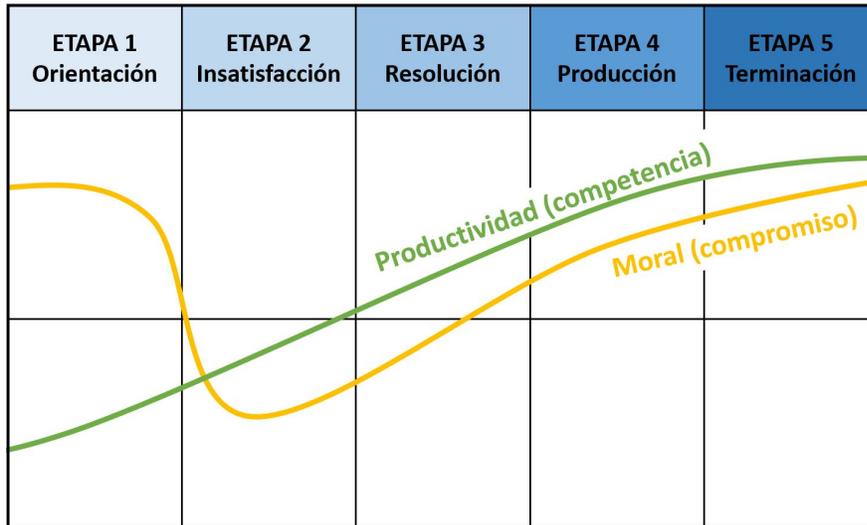


Figura 3.5: Etapas del desarrollo de un equipo. *Fuente: Módulo CIO para el MBA*

### Nivel de liderazgo estratégico

El cuarto nivel de liderazgo es el estratégico. El CIO lo plantea desde la teoría de que una organización es un sistema socio-técnico (1960, [13]). Este modelo reconoce la separación entre la parte técnica de una organización, con sus modelos de gestión internos, y la parte social con las interpretaciones y sesgos de cada integrante. Además, reconoce la distinción entre cultura postulada y cultura en uso. El modelo se ilustra en la figura 3.6 ocupada en varias formaciones del centro.

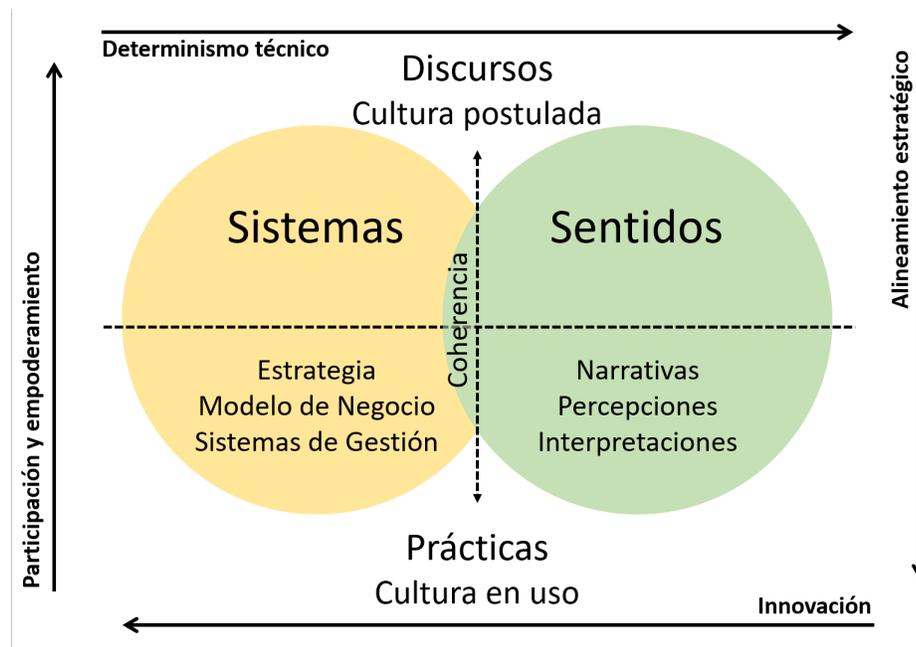


Figura 3.6: Esquema del modelo socio-técnico. *Fuente: Módulo CIO para el MBA*

El alineamiento estratégico se logra cuando la cultura en uso está en coherencia con la cultura postulada.

Para fijar estrategias a largo plazo, un líder debe seguir cuatro grandes pasos (ver figura 3.7) que requieren, nuevamente, conductas y pensamiento específicos. Primero, uno debe estudiar la situación actual externa e interna de la organización lo que incluye el análisis del gap entre las dos culturas. Luego, el líder debe enfocar la estrategia y definir objetivos. Luego, esos objetivos se detallan en metas de acciones al nivel de personas. Este paso corresponde al alineamiento entre lo deseado al nivel directivo y el cómo se hace al nivel de las personas. Finalmente se aborda la ejecución que engloba los planes de implementación y de seguimiento. Para lograr una buena implementación se necesitan técnicas de gestión del cambio. Por eso, el CIO relaciona mucho la parte estratégica con la gestión del cambio y la importancia de una comunicación efectiva.



Figura 3.7: Pasos del liderazgo estratégico. *Fuente: Módulo CIO para el MBA*

### 3.2.1.3. Liderar el cambio

En estos tiempos inciertos en el mercado laboral, la capacidad de gestionar e implementar el cambio, sea como líder ejecutivo o jefe de equipo es crucial. El CIO formaliza las tareas críticas a realizar según su puesto en la organización como se ilustra en la figura 3.8.

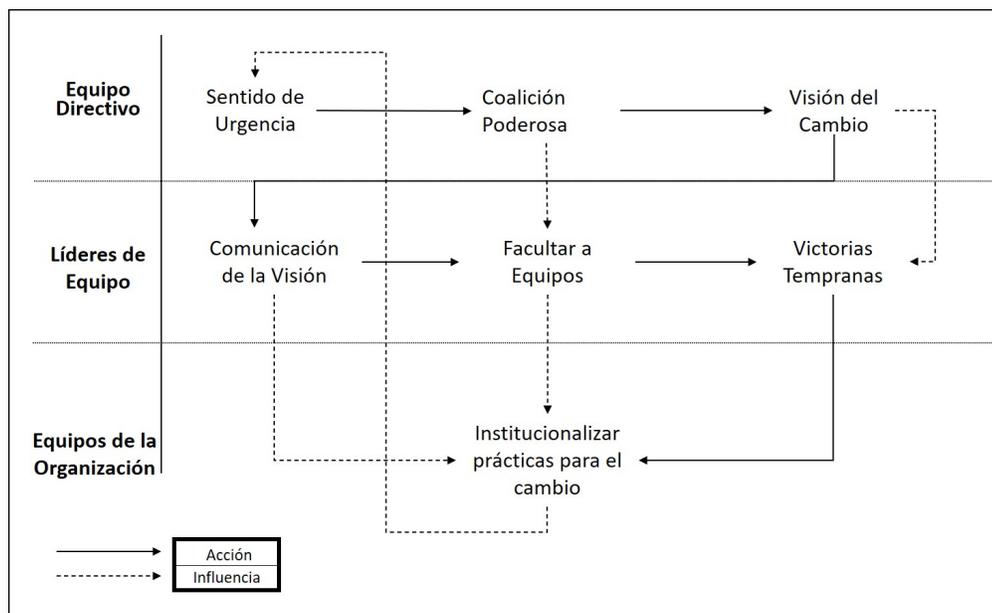


Figura 3.8: Tareas críticas para liderar el cambio. *Fuente: Módulo CIO para el MBA*

Un líder que esté en puestos estratégicos o a más bajo nivel tiene un rol clave en la correcta implementación de cambios en su organización. El proceso empieza arriba de la jerarquía que debe insuflar la necesidad del cambio con su visión y presentar una coalición unida y poderosa. Luego, los líderes de equipos deben ejercer roles y ser adaptadores tempranos del cambio para luego facultar a sus equipos a través de una buena comunicación de lo definido. Sin embargo, la naturaleza de los equipos de trabajo y sus reacciones iniciales influyen en retroacción sobre lo anterior. Como se estipula en el modelo socio-técnico [13] (figura 3.6) la cultura postulada y la en uso deben ser coherentes y alineadas.

### **3.2.2. Metodología de enseñanza en el CIO**

Como ha sido mencionado anteriormente (en parte 2.1), el CIO realiza formaciones enfocadas en diferentes niveles de la organización y para perfiles muy variados de alumnos. Esas formaciones se dirigen tanto a estudiantes todavía en la universidad como a jóvenes profesionales y también a ejecutivos con más experiencias. Eso hace que no puede presentar los mismos contenidos ni preparar las mismas actividades para todas sus formaciones. Tiene que adaptarse mucho a su público.

Los cursos del CIO para pre grados tienen como objetivo introducir los diferentes enfoques de especialidad del centro a los futuros ingenieros dándoles herramientas claves para poder desempeñarse una vez egresados. De mismo modo, los cursos de magister, si bien son un poco más profundos que los anteriores, solo pueden dar una mirada genérica, dado la variedad de futuras carreras de los estudiantes. Los MBAs, al contrario, suelen estar mucho más integrados en el mundo laboral. A través de sus 4 módulos, el CIO pretende acercarse lo más posible a la realidad de los profesionales-estudiantes. El CIO realiza dos módulos de habilidades directivas del MBA que abarcan los 4 niveles del liderazgo, métodos de comunicación efectiva y gestión del cambio. Realiza también un módulo de negociación y otro de comportamiento organizacional en su totalidad.

Actualmente, las formaciones del CIO son diseñadas sin referencia explícita a una metodología pedagógica. Sin embargo, con la larga experiencia de los profesionales que constituyen el equipo construyeron programas enfocados en la puesta en prácticas de contenidos teóricos.

En la sub-secciones siguientes se detalla la realización de los módulos de habilidades directivas del MBA y de los diplomados dado que son las formaciones más enfocadas en el liderazgo. Son, por tanto, una buena muestra de lo que realiza el centro.

#### **3.2.2.1. Habilidades directivas para los MBAs**

Todos los módulos del MBA de habilidades directivas siguen el mismo esquema. Son bloques de 4h20 con pausas cortas donde se suceden parte teóricas, discusiones en grupos, estudios de casos y reflexión personal sobre el contenido enseñado.

En estos cursos como en las secciones sobre liderazgo de los cursos de pre grados, el CIO enseña el modelo en 4 niveles del líder visto en la sección 3.2.1.2. Se enfoca mucho en la parte de auto-liderazgo sin la cual los otros niveles no se pueden construir. Se realiza varios test de personalidades como el DISC para que cada integrante reflexione sobre sí-mismo, sus fortalezas y debilidades desde varios puntos de vistas y aspectos de personalidades. De hecho, los integrantes toman el DISC varias veces durante el programa para mostrar la plasticidad de este perfil. Uno puede así reflexionar sobre su propia

evolución personal y profesional y sobre la de los demás.

También, aprovechan la diversidad de participantes para que cada uno pueda descubrir la variedad de perfiles existentes interactuando con sus compañeros. Los profesores buscan hacer énfasis en actividades prácticas mediante juegos de roles y estudios de casos para ayudar a los estudiantes a integrar los conceptos y relacionar lo aprendido con la realidad de su propio contexto laboral. Cada estudio de caso o juego de rol se hace en 4 etapas. Primero una fase de reflexión individual, luego una agrupación de esas, después una discusión para lograr un consenso en cada grupo para finalmente presentar a los demás grupos. Estas etapas permiten a los integrantes aprender a relacionarse con diferentes perfiles en la búsqueda de un objetivo común que satisfaga a cada uno. Además, se hace un análisis del desarrollo de las discusiones para tomar distancia y madurar la naturaleza de las interacciones.

### **3.2.2.2. Programas a medidas para las organizaciones**

Se quiere también hacer hincapié en este trabajo sobre los programas tipo diplomados hechos para las organizaciones. Esas últimas se construyen en co-diseño con los miembros de la organización para satisfacer correctamente los deseos específicos del cliente.

El CIO tiene una estructura en cinco etapas para construir las formaciones a medida de las organizaciones. Un diagrama representando estas etapas está disponible en la ilustración 3.9. Los consultores empiezan por un diagnóstico de las necesidades precisas del grupo de persona que participará del programa. Por eso, entre otros, revisan las características de los programas de capacitación anteriores que recibieron los participantes y realizan un análisis de *benchmarking* de la competencia. Luego formulan una propuesta de formación a la organización. A partir de esta primera propuesta se empieza un proceso de codiseño con la contraparte para armar un programa realmente personalizado a la organización, la sub-selección de participantes, las temáticas elegidas y el contexto de la organización a la fecha. Así cada formación que realiza el CIO está única y altamente personalizada al cliente. Una vez que se llega a un acuerdo con la contraparte, la formación como tal puede desarrollarse. Durante esta etapa, se realiza un seguimiento con la contraparte del alineamiento de la formación con el plan acordado anteriormente para redireccionar aquella de inmediato si es necesario. Al final de la formación se realiza una etapa de evaluación. Clásicamente se evalúa el aprendizaje de conocimientos por parte de los formados mediante principalmente estudios de casos. Se evalúa también el nivel de satisfacción y la percepción emocional de los participantes en cuanto a los talleres en los cuales participaron. Para proyectos de mayor importancia y más largo en el tiempo, se agrega a esta etapa de evaluación una apreciación de la transferencia de conocimiento a mediano plazo. Es decir que se mide la instalación de las prácticas enseñadas durante la capacitación del CIO algunos meses después del fin del programa. Este proceso sirve de diagnóstico final.



Figura 3.9: Proceso de realización de formaciones personalizadas para organizaciones. *Fuente: Realización propia*

En el caso de las formaciones a medidas para las organizaciones como en los otros cursos del CIO, los consultores del CIO buscan integrar las herramientas digitales, ahora más que nunca necesaria para mantener contacto a distancia. Con la situación en Santiago en el 2020, el MBA se realizó integralmente de manera remota a pesar de algunas reticencias por parte de algunos alumnos. Pero los profesores concluyen que solo alrededor de un 20% del valor formativo se pierde a causa de ese medio. Especialmente, la parte más informal de los momentos de almuerzos donde los alumnos podían crear relaciones y enriquecerse mutuamente con sus experiencias únicas. Se considera guardar una parte de los módulos de manera virtual para el futuro.

# Capítulo 4

## Definición de la metodología

### 4.1. Metodología global

Para desarrollar este trabajo se realizan diferentes actividades. La ilustración 4.1 representa el proceso. El inicio de esta memoria corresponde a la definición de los antecedentes y del marco conceptual, lo que ya ha sido desarrollado en las páginas precedentes. Posteriormente, se realizan dos etapas en paralelo que se explicitan a continuación.

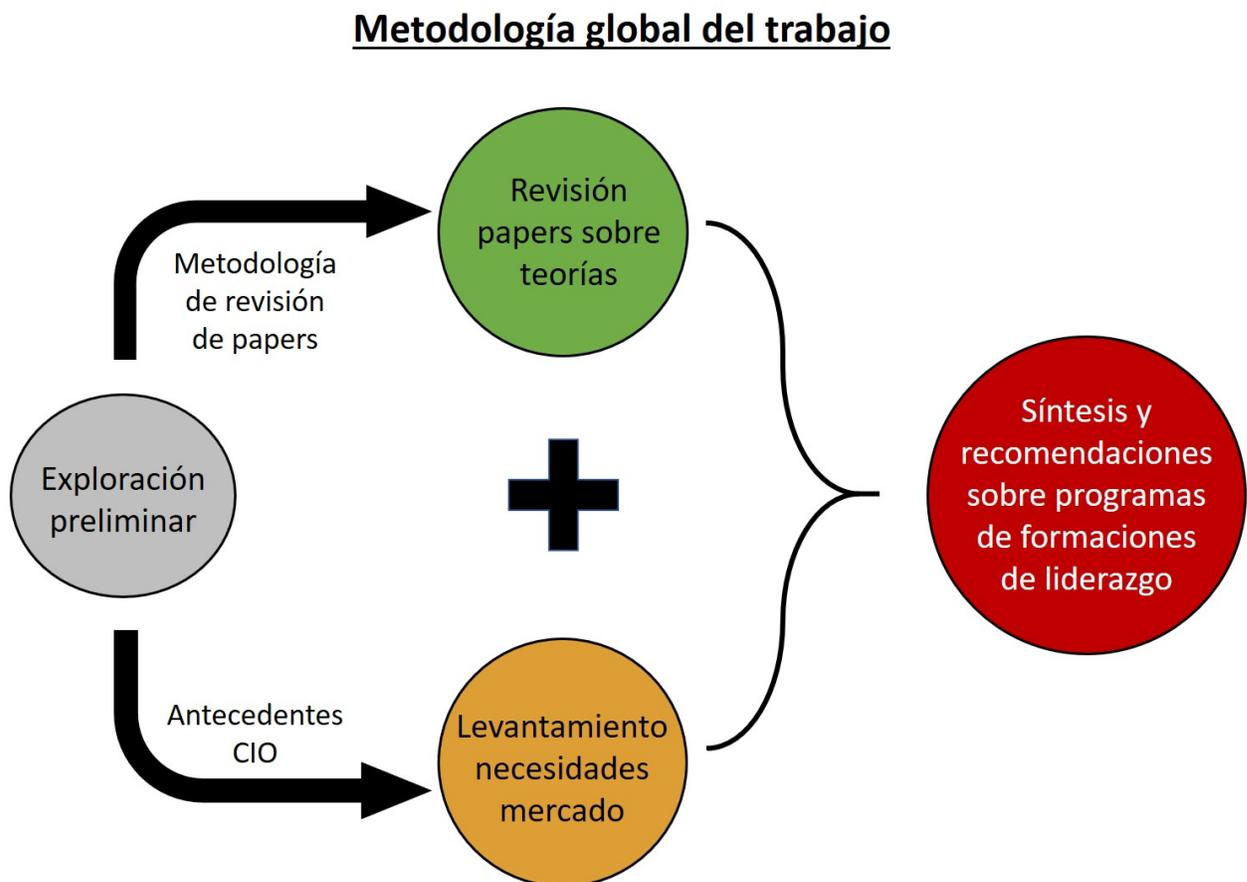


Figura 4.1: Metodología global del trabajo de memoria. *Fuente: Realización propia*

Por un lado, se quiere realizar una revisión extensa de las publicaciones académicas sobre liderazgo para tener un estado del arte actualizado y completo del tema. El foco de la revisión es analizar la evolución de las **teorías sobre liderazgo** dentro del contexto internacional.

Por otro lado, se trata de levantar las necesidades de las organizaciones chilenas en términos de liderazgo. Por ello, se diseñan entrevistas dirigidas a profesionales elegidos de manera a representar el mercado laboral chileno.

Finalmente, confrontando las necesidades levantadas con lo encontrado en la literatura, se construyen recomendaciones finales para el rediseño de las formaciones y para el seguimiento futuro de las tendencias. Cabe señalar que siempre se considera la opinión de los consultores del CIO para direccionar la reflexión y alinear las conclusiones con la filosofía de trabajo del centro.

En las subsecciones siguientes se detalla la metodología de cada etapa.

## **4.2. Revisión de publicaciones académicas**

La metodología adoptada para realizar la revisión es informatizada con herramientas de aprendizaje de máquina como la ocupada en la revisión del 2019 de Hao Zhao y Chaoping Li [45] publicado en la revista *The Leadership Quarterly*. La metodología seleccionada está muy inspirada de Zhao and Li [45] pero no abarca el análisis de autores que realizaron en la segunda parte del artículo. La metodología elegida se resume en la ilustración 4.2 y se explicita en los párrafos siguientes.

Los dos primeros puntos corresponden a la selección de la muestra de análisis. Primero se deben escoger las revistas en las cuales ir a buscar. Para ello se realiza un análisis de impacto de las revistas que publican sobre el tema. En este caso, se reutiliza los resultados de análisis ya hechos en el artículos modelo [45]. En cuanto a las condiciones de elección de un artículo, se definen así:

1. Tiene que ser un artículo de investigación (se excluye revisiones, resúmenes y otros tipos de documentos)
2. Tiene que ser un artículo de revista (se excluye capítulos de libros por ejemplo)
3. Respeta el periodo definido

El intervalo de tiempo fijado es la última década: entre 2009 y 2019. Las especificidades de cada revisión se explicitan en las dos partes que siguen.

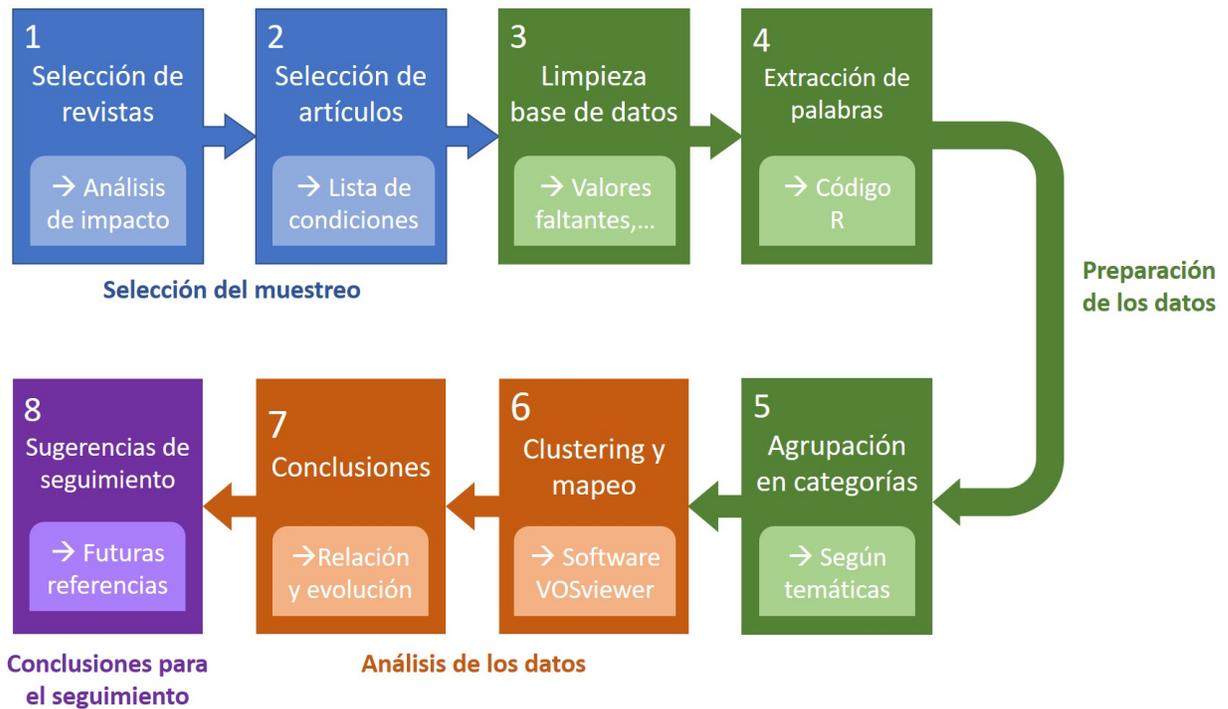


Figura 4.2: Metodología de revisión de literatura con aprendizaje de máquina. *Fuente: Realización propia*

En cuanto a la construcción y a la preparación de los datos iniciales, se definen de la siguiente manera. Los artículos se descargan desde Web of Science (WoS) con el *full record* que tiene todos los atributos contenidos en el repertorio de WoS. Los atributos de interés para el estudio son seis (autor(es), revista, año, título, palabras claves y abstract) pero para la compatibilidad con el software VosViewer (presentado en las partes siguientes) se trabaja con el archivo completo recién extraído de WoS. Se trabaja con un formato CSV para poder visualizar en Excel y luego poder importarlo en Rstudio para las etapas 4 y 5. En la etapa 3, se revisa la integridad de la base. ¿Faltaban atributos de interés en alguna línea? En el caso positivo, se agregan manualmente si se podía encontrar el dato en el documento original; sino se elimina el artículo (por ejemplo, si los autores no propusieron un abstract).

Los puntos 4 y 5 son directamente replicados de Zhao and Li [45]. Una primera extracción de los grupos nominales desde los títulos, palabras claves y abstract permite armar temas. Esta etapa implica necesariamente excluir los términos genéricos y muy amplios como *leadership*, *management* o *organization*. Luego se construyen temas con diferentes palabras a detectar y otras a excluir. Se propone una parte de las definiciones de temas de Zhao and Li [45] en ilustración 4.1. Estos temas se arman en base a los grupos nominales presentes en los títulos, palabras claves y abstracts de la selección de artículos.

Tabla 4.1: Parte de la definición de temas en Zhao and Li [45]. *Fuente: Zhao and Li [45]*

Theme	Variant	Exclusion
Abusive L.	Abusive leader*	
Abusive L.	Abusive supervis*	
Abusive L.	Destructive leader*	
Abusive L.	Toxic leader*	
Age	Age	digital age; firm age; industrial age
Age	Older	older firm;
Age	Retire*	
Age	Younger	younger firm;
Authentic L.	Authentic leader*	
Authentic L.	Authenticit*	
Behavioral L.	Behavior taxonom*	
Behavioral L.	Behaviour taxonom*	
Behavioral L.	Behavioral theor*	

Una vez definidas las categorías de interés, se modifica el archivo de base de datos, dejando el campo de palabras claves (ID) solamente con los temas identificados en el título, abstract y palabras claves de este artículo, sin repeticiones. Este paso se realiza con código R en RStudio.

Luego se entra en la parte de aprendizaje de máquinas donde se propone realizar un clustering, es la etapa 6. El clustering agrupa los temas que están más relacionados entre ellos en la base de datos. Eso se hace de manera automatizada en el software VosViewer. Este software fue creado especialmente para analizar publicaciones científicas y medir la correlación entre los conceptos estudiados.

En el software se carga el archivo de base de datos extracto de WoS y realiza automáticamente un clustering con el atributo ID. Por eso, se reemplazó este campo con los temas de interés en la etapa anterior para obtener clústeres con las categorías seleccionadas solamente. En esta etapa se debe definir un corte mínimo de ocurrencias de los temas en la base para entrar en el análisis. En el artículo fuente intentaron con 20, 25 y 30 para luego, seleccionar la mejor solución. Se realiza lo mismo para este trabajo. El software entrega una representación gráfica de los clústeres para una mejor visualización además de dos archivos con la información de correlación de los términos y de los clústeres.

Con este mapeo, que corresponde a la etapa 6, se puede identificar varios comportamientos de interés. Por ejemplo, los temas muy estudiados, los temas muy co-estudiados así como las perspectivas cruzadas poco investigadas. Es justamente lo que corresponde a la etapa 7 de conclusiones. Se quiere concluir sobre los temas más estudiados y las relaciones entre ellos así como sobre la evolución en el tiempo. Como se replica la metodología del artículo original [45] con un periodo de estudio más reciente, los resultados se podrán comparar en el tiempo.

La etapa 8, se realiza luego de confrontar estas conclusiones con el levantamiento de necesidades del mercado chileno, presentado en la sección siguiente.

### **4.3. Levantamiento de necesidades del mercado**

En este trabajo se busca entender las nuevas necesidades de los clientes actuales y futuros del CIO. Por eso, se realizan entrevistas a profesionales de área de recursos humanos, personas con puestos de gerencia o directorio y expertos en asesorías de liderazgo.

Con la selección de entrevistados, se busca representar el mismo espectro de sector de actividades que los clientes del CIO (presentados en 2.1) para levantar sus necesidades de manera cualitativa. También, por otro lado, se busca interrogar especialistas en temas de liderazgo dentro del CIO como afuera para aprovechar su gran experiencia y nutrir una reflexión más centrada sobre formaciones.

En estas entrevistas, las preguntas (que se encuentran en anexo D.2.) permiten identificar tres grandes temas: los desafíos futuros a los cuales las organizaciones chilenas estarán confrontadas, cómo se debería adaptar el liderazgo para enfrentarlos de mejor manera y cómo formar a estos nuevos líderes.

### **4.4. Síntesis y conclusiones**

Una vez la revisión de literatura realizada y las entrevistas analizadas, lo último de este trabajo es cruzar los resultados. Se busca hacer recomendaciones al CIO que sean coherentes con las necesidades identificadas del mercado chileno y apoyadas en los conceptos académicos.

En esta momento, se puede realizar la etapa 8 de la metodología de revisión de literatura. Cruzando lo identificado en las entrevistas y lo de particular importancia para el CIO, se puede seguir explotando la base de datos de la revisión. Para incrementar el impacto del presente trabajo, se propone analizar en profundidad 3 temas de interés. Se leen algunas publicaciones para entender la opinión de la comunidad científica sobre estos temas con más profundidad. Además, otra información interesante que se puede extraer es una lista de los autores de mayor influencia en estos temas para recomendar al CIO seguirlos con especial atención en el futuro.

# Capítulo 5

## Resultados

En este capítulo se presenta los resultados de la investigación, implementando la metodología anteriormente presentada y apoyándose en el marco teórico expuesto. El orden de esta sección sigue el orden de presentación de la metodología.

### 5.1. Revisión de publicaciones académicas

La revisión de publicaciones académicas se ha llevado a cabo siguiendo la metodología anteriormente expuesta. En esta sección se presenta la revisión realizada y se analiza su resultado para luego compararla con el artículo de Zhao and Li [45].

#### 5.1.1. Análisis de la revisión

##### 5.1.1.1. Realización del mapeo

La selección de revistas es la misma que para el artículo que se busca replicar y la muestra alcanza 1.743 artículos en el periodo de estudio de 2009-2019. La repartición por revista está en la figura 5.1.

Tabla 5.1: Total de artículos por revista en el análisis. *Fuente: Realización propia*

<b>Revista</b>	<b>Total of artículos</b>
Academy of Management Journal	153
Academy of Management Review	45
Administrative Science Quarterly	27
European Journal of Work and Organizational Psychology	150
Journal of Applied Psychology	266
Journal of Management	145
Journal of Organizational Behavior	173
Leadership Quarterly	614
Organizational Behavior and Human Decision Process	94
Personnel Psychology	76
<b>Total</b>	<b>1743</b>

Como era de esperar, *The Leadership Quarterly* es la revista que provee más artículos con 614 referencias y representa más de un tercio de la muestra. Eso se explica porque todos sus artículos corresponden a la búsqueda. *Journal of Applied Psychology* es la segunda revista con más artículos y *Administrative Science Quarterly* es la última, ya que solamente es posible citarla 27 veces solamente, lo que representa un 1,5 %. Esta repartición es muy similar a la del artículo de Zhao and Li [45].

Para categorizar los sustantivos, se utiliza la lista de *topics* propuestos por Zhao and Li [45] incorporando algunas variantes para los términos *gender* y *well-being*. A *gender* se agrega *male leader\** y *woman leader\** y *well-being* se complementa con *psychological safety*, *psychological health* y *mental health*. Estas agregaciones se justifican por el número significativo de ocurrencias de estos términos en el set de artículos y el hecho de que representan, según la autora, una variante importante del tema. Es probable que la inexistencia de esta clasificación en el artículo original se deba a la reciente preocupación por estos conceptos en las discusiones del mundo laboral. Esta lista de categorías se encuentra en el anexo B.

Con un código en R, se reemplaza el campo de palabras claves (ID) por las categorías encontradas en los atributos *título*, *palabras claves de autores*, *abstract* e *ID*. El archivo así modificado se ingresa al software Vosviewer para realizar el mapeo de *co-occurrences* del campo ID. En figura 5.1 está el mapa de los cinco clústeres obtenidos.

El clustering permite poner en relieve cuáles son los términos más co-estudiados; un término puede estar más relacionado con todos los tópicos dentro de un clúster que con los exteriores. Sin embargo, un tópico puede estar vinculado con otros términos en los demás clústeres. El vínculo entre dos tópicos (representado por un hilo en el mapa) no significa causalidad sino solamente la existencia de uno o varios artículos en los cuales estos dos tópicos son co-estudiados.

El grado corresponde al número de tópicos con el cual un tema forma un link. Por ejemplo, liderazgo transformacional en el clúster 3 tiene un grado de 59, lo que significa que está relacionado con todos los otros tópicos por lo menos una vez. El grado está correlacionado con la ocurrencia; si esta es importante en el set, este término tiene mayores chances de estar relacionado con otros tópicos. El grado se calcula de manera fraccionaria. Es decir que si en un artículo coexisten 3 tópicos, cada uno corresponde a un tercio de grado por los otros dos.

Para realizar el mapeo, se selecciona un corte de 25 ocurrencias (un poco más de 1,4 % del set) para que el término entre en el mapa, lo que resulta en 60 tópicos incorporados. Se probó con un corte a 15 y 20 pero el mapa era poco equilibrado (co-existían clústeres con muchos tópicos y muy pocos) y se mezclaban los colores (lo que significa que el clustering era poco eficiente y que un término estaba muy cerca del clúster vecino). Con el corte a 25, el set se separa en 5 clústeres diferenciados por un color y un número (asignado en función del número de tópicos que contiene). Los grupos agrupan 22, 12, 11, 9 y 6 tópicos respectivamente.



periodo de estudio. El concepto con promedio de año de publicación más antiguo es liderazgo público el cual engloba las temáticas de voluntariado, de organizaciones sin fines de lucro y los líderes políticos. Al contrario, el tópico con promedio más reciente es el liderazgo abusivo, destructivo y tóxico. Sin embargo, ambos tópicos aparecen en un número reducido de artículos, 26 (justo por encima del corte de 25) para liderazgo público y 36 para liderazgo abusivo. Se puede concluir que, respectivamente, estos temas están desapareciendo y apareciendo en la literatura académica.

En cuanto al clustering, el resultado detallado se encuentra en las tablas 5.2, 5.3, 5.4, y 5.5 y se comenta en los párrafos siguientes. El nombre asignado a cada clúster fue elegido analizando los tópicos presentes y buscando dar sentido al grupo. No todos los temas se pueden justificar perfectamente en su clúster. Las tablas muestran para cada tópico, su grado, su número de ocurrencia en el set total y el año promedio de publicación del tema.

El clúster 1 (en rojo) es el clúster de *liderazgo estratégico y de desafíos organizacionales*. Agrupa varios términos en referencia con los líderes de más alta posición como *top manager*, liderazgo estratégico o *governance*. Otra perspectiva del clúster 1 es la diversidad con las temáticas de géneros, de edad y de raza (entendido como etnicidad). La diversidad, como el cambio organizacional, *firm performance* o *turnover* pueden ser interpretados como preocupaciones y desafíos de las organizaciones que tienen que enfrentar estos líderes. Este clúster contiene los dos tópicos de menor grado: *raza y biología* con un grado de, respectivamente, 33 y 34. Quedan abiertas posibilidades de nuevas investigaciones sobre las temáticas de la interculturalidad como parte de la diversidad en la organización y del vínculo entre biología y liderazgo.

El clúster 2 (en verde) trata sobre el *desarrollo del liderazgo*. Cómo se forma un líder y cómo se relaciona con su trabajo. Contiene los términos de *leadership development*, *training* y *learning* que se refieren directamente a la formación y construcción de un líder. Se encuentran también conceptos frecuentemente asociados a técnicas de desarrollo personal como motivación, *self-regulation*, *feedback* y empoderamiento. A este clúster también pertenecen la creatividad, la innovación y la tecnología que son buenas herramientas para el desarrollo de un líder. Se encuentran además las teorías contingentes que agrupan a varias teorías de liderazgo uno a uno (dentro de las cuales está el liderazgo situacional). A primera vista, esta asociación parece poca ajustada, pero se puede entender por la importancia de la relación líder-supervisado en el desarrollo de futuros líderes. Casi todos los tópicos tienen un grado superior a 50 lo que muestra que son términos muy estudiados que no dejan muchas oportunidades de investigaciones originales.

El clúster 3, llamado *confrontación teorías, ética y bienestar* (en azul) agrupa a varias teorías de liderazgo que parecen ser confrontadas a conceptos abstractos de bienestar, emoción y ética. En este clúster se ubica la teoría más estudiada que es el liderazgo transformacional. No sorprende tener el liderazgo transaccional junto a ella dado que deriva directamente de la primera. También, se puede observar el vínculo entre la cultura organizacional y los conceptos de bienestar, emoción y ética mostrando un interés de la comunidad científica por integrar estos conceptos en la cultura con ayuda de los diferentes estilos de liderazgo. Como el clúster anterior, la mayoría de los tópicos tienen un grado

alto (superior a 54) a la excepción de 3 teorías cuyo interés está en declive.

Tabla 5.2: Resultados del clustering, clústeres 1 y 2. *Fuente: Realización propia*

Clúster	Categoría	Grado	Ocurrencias total	Promedio año de publicación
1) Liderazgo estratégico y desafíos organizacionales (rojo)	personality	59	364	2014.02
	human capital	59	274	2014.25
	power	58	240	2014.40
	cognition & decision	59	211	2014.37
	gender	58	159	2015.04
	career	57	151	2014.38
	top manager	56	140	2014.48
	network	55	128	2014.28
	firm performance	53	114	2014.87
	diversity	52	107	2014.91
	turnover	55	92	2014.59
	role	55	86	2014.83
	l. emergence	49	80	2014.66
	org change	53	75	2014.80
	age	52	40	2013.42
	governance	39	39	2014.67
	biology	34	35	2013.57
	strategic l.	48	32	2013.66
	compensation	39	29	2014.90
	government	41	28	2013.46
public l.	39	26	2012.69	
race	33	26	2014.69	
2) Desarrollo del liderazgo (verde)	creativity/innovation	57	213	2014.46
	motivation	57	191	2014.24
	efficacy	57	151	2014.22
	empowering	53	136	2014.76
	learning	56	103	2014.21
	feedback	55	88	2014.38
	goal	52	85	2013.88
	l. development	50	72	2013.67
	training	50	63	2014.16
	technology	48	52	2013.92
	self-regulation	44	43	2015.02
	contingency theory	50	29	2013.41

Tabla 5.3: Resultados del clustering, clúster 3. *Fuente: Realización propia*

Clúster	Categoría	Grado	Ocurrencias total	Promedio año de publicación
3) Confrontación teorías, ética y bienestar (azul)	transformational l.	59	516	2014.01
	emotion	56	272	2014.64
	well-being	59	178	2014.68
	transactional l.	55	169	2013.26
	org culture	57	157	2014.34
	ethics	57	144	2014.87
	ethical l.	57	119	2015.37
	authentic l.	54	76	2014.26
	servant l.	45	42	2015.53
	behavioral l.	46	40	2015.03
	abusive l.	39	36	2015.78

El clúster 4 (amarillo) es el clúster más difícil de nombrar. Contiene varios conceptos diferentes. Por un lado, hay temas de relaciones entre líder y supervisado con la teoría *lmx* y el liderazgo relacional. Estos dos conceptos estudian las relaciones al nivel diádico. Sin embargo, en el mismo clúster se encuentran también conceptos de nivel individual, pero de importancia en las relaciones interpersonales como la confianza y la justicia. También, se encuentran términos a propósito del puesto de trabajo como el desempeño y las características del puesto, así como la satisfacción. El hecho de que se encuentren todos en el mismo clúster puede mostrar un interés de investigación sobre el vínculo entre la calidad y las características de las relaciones sociales dentro de la organización con el desempeño y la satisfacción en el trabajo. El clúster fue nombrado *relaciones, confianza y desempeño*. Los tópicos, en su amplia mayoría, tienen un grado alto (superior a 53).

Tabla 5.4: Resultados del clustering, clúster 4. *Fuente: Realización propia*

Clúster	Categoría	Grado	Ocurrencias total	Promedio año de publicación
4) Relaciones, confianza y desempeño (amarillo)	job performance	56	290	2014.13
	satisfaction	59	286	2013.93
	ocb	55	264	2014.37
	justice	58	221	2014.23
	trust	56	140	2013.72
	relational l.	53	100	2014.71
	lmx	48	98	2013.86
	cross-cultural	52	77	2014.55
	job characteristics	45	51	2013.57

Finalmente, el clúster 5 denominado *equipos e integración* gravita alrededor del liderazgo de equipo. En este conjunto se conecta el desempeño del líder con las nociones de identidad e identificación. ¿Un líder exitoso sería aquel que crea equipos unidos en los cuales cada integrante se siente integrado? También se encuentran el *followership* y el líder carismático. El primero estudia el rol de los subordinados en el liderazgo. La segunda teoría busca fomentar una cohesión entre líder y colaborador frente a un objetivo común. Es el clúster más pequeño con solo 6 tópicos, todos de alto grado (superior a 54) excepto *followership* que es una noción menos desarrollada.

Tabla 5.5: Resultados del clustering, clúster 5. *Fuente: Realización propia*

Clúster	Categoría	Grado	Ocurrencias total	Promedio año de publicación
5) Equipos e integración (violeta)	charismatic l.	58	253	2013.42
	identity	59	233	2014.58
	identification	55	117	2014.31
	leader performance	56	89	2013.54
	team l.	54	75	2014.12
	followership	44	40	2014.18

Las fronteras entre estos conjuntos no siempre están bien definidas. Se puede observar en el mapeo de la figura 5.1 en que los colores parecen mezclarse en algunas zonas. *L. development*, *contingency theory* y *org culture* se encuentran bastante lejos del centro de su clúster. El clúster 4 (el amarillo) no está muy concentrado y varios de sus tópicos (*trust*, *cross-cultural* y *satisfaction*) se encuentran descentrados y rodeados de otros colores.

La repartición en los clústeres es bastante diferente del artículo reproducido y la siguiente sección busca comparar más profundamente los dos trabajos.

## 5.1.2. Comparación con el artículo reproducido

En el artículo modelo de Zhao and Li [45] publicado en 2019 sobre el periodo de estudio de 1990-2017, también fijaron el corte de ocurrencias en 25, lo que representa un 1% del set de 2.115 artículos. El mapa en figura 5.2 (una versión de alta calidad de la imagen, entregado por los autores, se encuentra en anexo C.1.), agrupa los 56 tópicos que alcanzan el corte en 5 clústeres. Los detalles de cada clúster están en el anexo C.2.

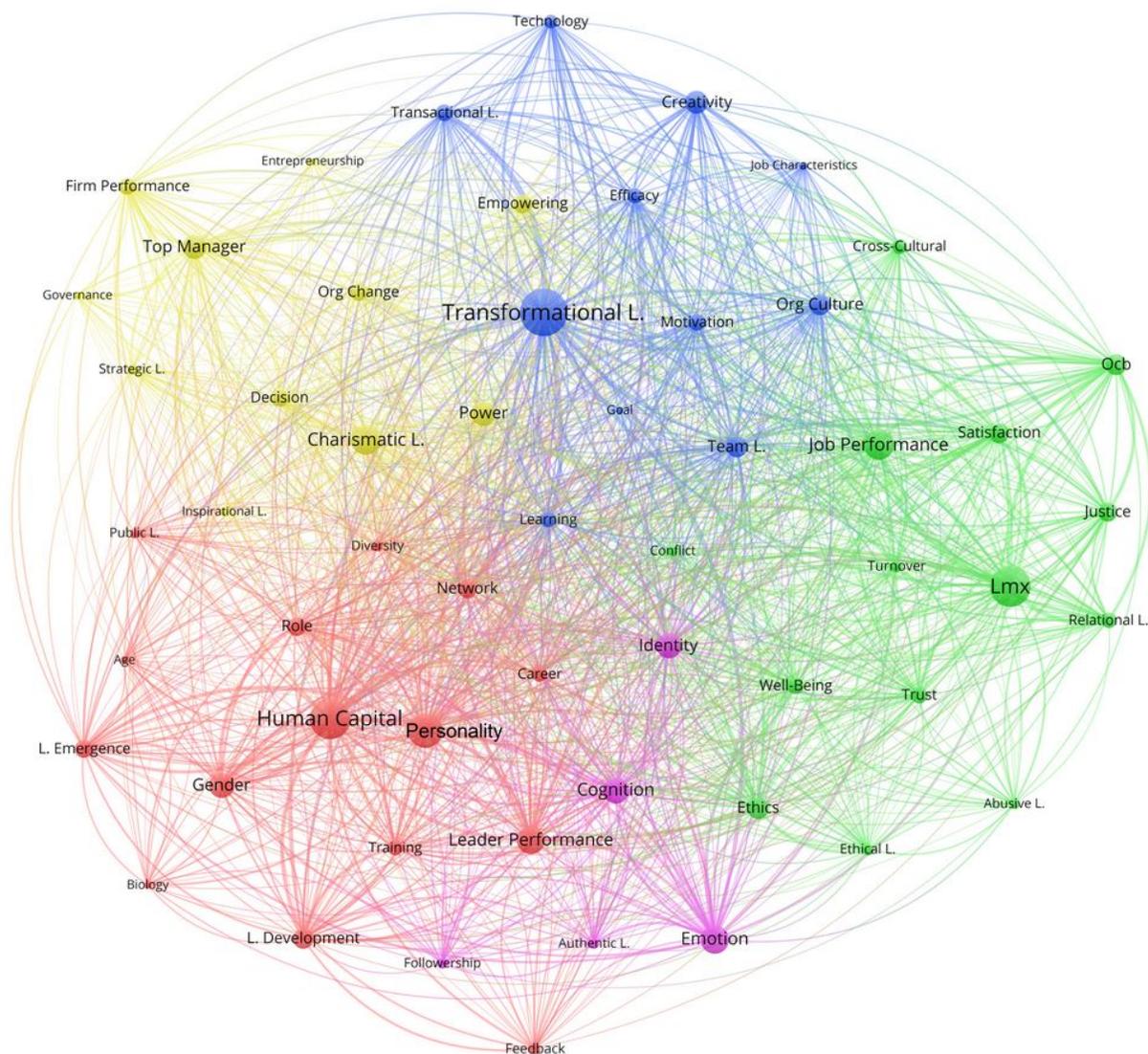


Figura 5.2: Mapa de co-ocurrencias en el artículo de Zhao and Li [45]. *Fuente: A computerized approach to understanding leadership research, figura 1 Note: L = Leadership*

Como se ocupa el mismo set de tópicos, existen asociaciones de ideas en común entre las dos revisiones. Sin embargo, algunas temáticas no aparecen en ambos trabajos.

### 5.1.2.1. Representación de los tópicos

Se ocupa la misma base de 70 tópicos entre las dos revisiones, pero no todos aparecen en cada trabajo.

En el presente trabajo no aparecen los conceptos de conflicto, emprendimiento y liderazgo inspiracional. En la revisión replicada, estos 3 términos representaban cada uno menos del 2% del set y presentaban una leve baja en los últimos años de estudio.

Al contrario, es posible encontrar los términos de identificación, *behavioral leadership*, *self-regulation*, *servant leadership*, gobierno, raza, compensación y *contingency theory*. Los 7 últimos entran en este análisis, pero con pocas ocurrencias, cada uno con menos de 2,5% del set. No obstante, identificación presenta alrededor de un 7% de ocurrencia en la muestra lo que puede sugerir un real peak de interés en el estudio del sentimiento de pertenencias y de identidad dentro de las organizaciones en los últimos años.

La entrada en el análisis de las teorías contingentes es notable, dado que engloba la teoría situacional de especial interés para el CIO. Sin embargo, aún no tiene muchas ocurrencias, solamente cuatro más que el corte (un 1.66%). Estas teorías contingentes entran en el clúster 2, de desarrollo del liderazgo, con un grado alto (50). Siempre están estudiadas en relación con otro tópico. Los tópicos de *goal* (clúster 2), liderazgo transformacional (clúster 3) y empoderamiento (clúster 2) representan el 30% de sus relaciones.

Cabe destacar también la entrada de *self-regulation* que hace referencia a la capacidad de conocer y regular sus propias emociones y estados de ánimos con el objetivo de entender su proceso de toma de decisión y mejorar sus relaciones interpersonales. Este aspecto, no había superado el corte de la revisión de Zhao and Li [45]. Tiene un grado de 45 con más del 25% de sus conexiones con motivación (clúster 2), liderazgo transformacional (clúster 3) y emoción (clúster 3). A pesar de que se encuentra en el clúster 2, tiene relaciones fuertes con el clúster 3. No tiene un grado tan alto, no fue estudiado con 15 tópicos, lo que puede indicar que existe una pista de investigación en torno a este tópico.

El liderazgo transformacional sigue siendo la teoría más estudiada pasando de un 15% a un casi 30% entre las dos revisiones. Esta cifra llama la atención dado que en el artículo, este término parecía estabilizarse con una leve baja en el último periodo (2011-2017). Tiene un grado de 59 lo que significa que está conectado con todos los otros tópicos. Con más relaciones, se encuentran las teorías de liderazgo carismático y transaccional. Se explica fácilmente dado que la teoría transaccional deriva directamente de la transformacional. El liderazgo carismático está considerado por muchos como un concepto muy similar (por algunos idénticos) al liderazgo transformacional (Zhao and Li [45]). Otros conceptos altamente co-estudiados con esta teoría son la personalidad, la creatividad e innovación, así como la satisfacción.

Por otra parte, en Zhao and Li [45] se identifican 8 tópicos que han experimentado un incremento significativo de popularidad con un aumento importante del porcentaje de ocurrencia de estos términos a lo largo de los años. Dichos términos aparecen de nuevo en este trabajo y siguen una tendencia al alza. Sin embargo, se pretende medir si siguieron la tendencia anunciada en Zhao and Li [45] o no. Para ello, se realizan proyecciones lineales a partir de los datos del artículo y se comparan al valor encontrado en esta revisión. Si el valor real supera la proyección, el tópico aumentó su popularidad en los últimos

años más de lo previsto. Al contrario, si es inferior, el término sigue con una tendencia al alza pero menos fuerte que lo esperado.

Se ilustra el método de proyecciones con el tópico *Empowering I.* en la figura 5.3 siguiente. Se proyectan los años 2018 y 2019 de manera lineal y se promedia sobre el intervalo 2009-2019. Se supone que cada año representa el mismo número de artículos. Es una hipótesis poco fuerte dado que es casi el caso: entre 6 % y 11 % por año entre 2009 y 2019.

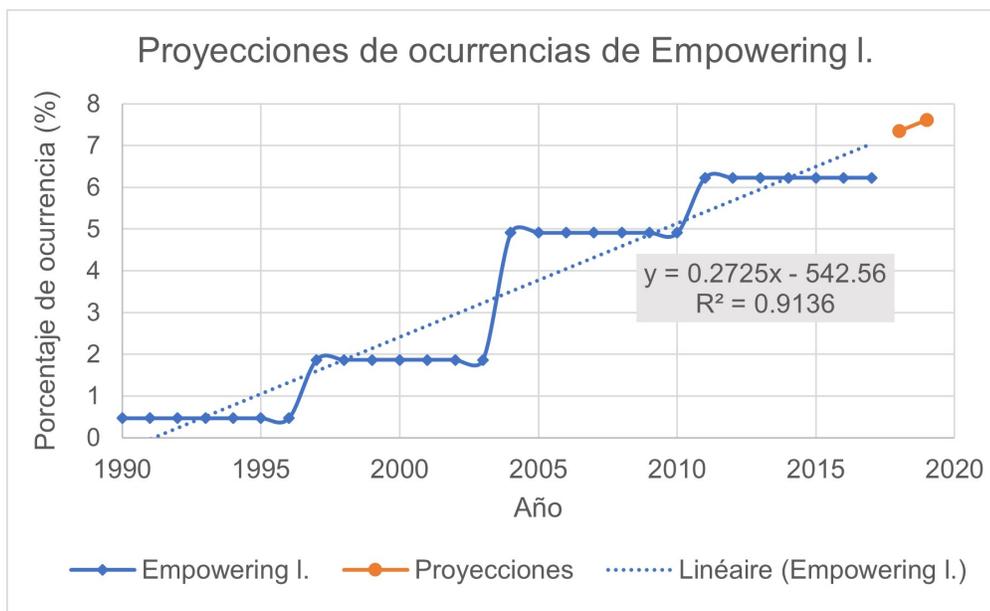


Figura 5.3: Comparación de las ocurrencias de *Empowering I.* en Zhao and Li [45], las proyecciones y esta revisión. *Fuente: Realización propia*

Se realiza este proceso para los 8 tópicos y en la tabla 5.6 se puede ver que solamente tres (en negrita) demuestran un aumento más lento de lo previsto.

Tabla 5.6: Comparación de los porcentajes de ocurrencia (%) en el artículo, las proyecciones y esta revisión. *Fuente: Realización propia*

Topic name	Artículo			Presente trabajo	
	Total 1990-2017	T3 2004-10	T4 2011-17	Valor real 2009-19	Proyección 2009-19
Emotion	7.80	8.02	10.38	15.61	10.83
<b>Team I.</b>	<b>5.30</b>	<b>6.22</b>	<b>5.57</b>	<b>4.30</b>	<b>5.95</b>
Network	4.54	4.26	6.23	7.34	6.40
Empowering I.	4.49	4.91	6.23	7.8	6.51
Ethical I.	2.46	2.45	3.93	6.83	4.03
Authentic I.	2.17	2.78	3.06	4.36	3.26
<b>Abusive I.</b>	<b>2.03</b>	<b>1.64</b>	<b>3.61</b>	<b>2.07</b>	<b>3.65</b>
<b>Biology</b>	<b>1.37</b>	<b>0.98</b>	<b>2.51</b>	<b>2.01</b>	<b>2.52</b>

### 5.1.2.2. Comparación del clustering

En cuanto a los clústeres, son bastante diferentes entre las dos revisiones. Sin embargo, presentan grandes temáticas idénticas como el liderazgo de altos cargos, el enfoque en las relaciones uno a uno y el desarrollo del liderazgo. Para poder compararlos de manera efectiva se crean las tablas 5.7 y 5.8. A la izquierda, los tópicos son clasificados según Zhao and Li [45] y a la derecha según los clústeres propuestos por el presente estudio.

Los colores corresponden al clúster en el cual se ubicaba el tópico en la revisión original de Zhao y Li.

Así se puede ver los movimientos de los tópicos entre la primera y la segunda revisión. Los tópicos sin color son los que no aparecen en ambas revisiones.

Se puede notar que los colores están bien mezclados en la parte derecha de las tablas. Esto evidencia que la investigación en temas de liderazgo en el periodo estudiado ha cruzado los tópicos. Nuevas asociaciones de ideas surgieron o se reforzaron para un mejor entendimiento general de la disciplina. Se busca analizar la evolución de los clústeres en los párrafos siguientes.

El clúster 1 de la nueva revisión parece ser una mezcla de tópicos de los clústeres 1 y 4 de la anterior. Agrupa conceptos previamente asociados al liderazgo de alto rango y a la aparición y desarrollo del líder. Estos últimos dominan en cantidad (la mitad del clúster) pero a pesar de *l. emergence* trae nociones más amplias que se integran muy bien a preocupaciones del liderazgo estratégico arriba de la estructura organizacional.

El clúster 2 de este trabajo abarca los conceptos de desarrollo del liderazgo restantes (*l. development, training y feedback*). Sin embargo, capturó muchos tópicos anteriormente afiliados a la perspectiva de cambio. Este nuevo clúster de desarrollo del liderazgo es muy distinto del anterior y podría significar una ruptura fuerte con cómo se piensan las formaciones en liderazgo. La noción de empoderamiento se encuentra aquí y no más en las altas esferas de la organización. Estas dos observaciones van de la mano con una visión transformacional del líder: el futuro líder debe guiar el cambio (personal y organizacional) a través de un empoderamiento de cada colaborador.

El clúster 4 mantuvo juntos muchos tópicos del clúster del enfoque relacional. Se le suma un vínculo con las características de los puestos de trabajo agregando a este clúster la dimensión de definición del puesto en acuerdo con las personas. Sin embargo, las consideraciones éticas y de bienestar se conectaron a las teorías transformacional y transaccional, así como al cambio cultural del clúster enfocado en el cambio. A esto se incorporaron las nuevamente integradas teorías conductual y servicial, el tópico *emotion* y el liderazgo auténtico. Este nuevo clúster 3 sigue estando enfocado en el cambio, pero con una visión considerablemente más orientado a las personas.

El clúster 5 original se encuentra totalmente disperso. Las dimensiones emocional y cognitiva están ahora incorporadas en otras reflexiones y no solamente estudiadas entre sí. El nuevo clúster 5 reúne tópicos de 4 clústeres y uno nuevo. Representa nuevas asociaciones de ideas y seguramente un nuevo ángulo de investigación sobre los equipos.

Tabla 5.7: Comparación de clústeres. Parte 1. *Fuente: Realización propia*

Artículo		Presente trabajo	
Clúster name	Topic name	Clúster name	Topic name
1) Leadership emergence and development (red)	Human Capital Personality Leader Performance Gender L. Development Role Network L. Emergence Training Career Feedback Diversity Public L. Age Biology	1) Liderazgo estratégico y desafíos organizacionales  (rojo)	personality human capital power cognition & decision gender career top manager network firm performance diversity turnover role l. emergence org change age governance biology strategic l. compensation government public l. race
4) Top manager approach (yellow)	Charismatic L. Power Top Manager Empowering Decision Org Change Firm Performance Strategic L. Inspirational L. Governance Entrepreneurship	2) Desarrollo del liderazgo (verde)	creativity/innovation motivation efficacy empowering learning feedback goal l. development training technology self-regulation contingency theory

Tabla 5.8: Comparación de clústeres. Parte 2. *Fuente: Realización propia*

Artículo		Presente trabajo	
Clúster name	Topic name	Clúster name	Topic name
3) Change-related approach (blue)	Transformational L. Creativity Org Culture Team L. Motivation Transactional L. Learning Efficacy Technology Job Characteristics Goal	3) Confrontación teorías, ética y bienestar	transformational l. emotion well-being transaccional l. org culture ethics ethical l. authentic l. servant l. behavioral l. abusive l.
2) Relational approach (green)	Lmx Job Performance Ocb Ethics Satisfaction Justice Trust Well-Being Relational L. Cross-Cultural Ethical L. Turnover Conflict Abusive L.	4) Relaciones, confianza y desempeño	job performance satisfaction ocb justice trust relational l. lmx cross-cultural job characteristics
5) Emotional and cognitive approach (purple)	Emotion Cognition Identity Authentic L. Followership	5) Equipos e integración	charismatic l. identity identification leader performance team l. followership

En conclusión, las grandes ideas de cada clúster aparecen nuevamente, pero con un foco diferente. El liderazgo de alto rango incorpora desafíos humanos y nociones de biología y de cognición. El desarrollo del líder pasa por el empoderamiento siguiendo el modelo de desarrollo de las innovaciones. Los cambios guiados por diferentes estilos de liderazgo orientados a personas deberían incluir nociones de bienestar y ética. Las relaciones y la satisfacción en el trabajo se vinculan a la definición del puesto y a su desempeño.

Finalmente, los equipos deben ser espacios en los cuales cada uno se sienta escuchado y visto.

De esta forma se concluye este análisis bibliográfico. Resulta pertinente confrontar estos resultados con el punto de vista del mercado chileno con miras a brindar recomendaciones al CIO en cuanto a sus formaciones.

Se presentan los resultados del levantamiento de necesidades en la sección siguiente.

## **5.2. Levantamiento de necesidades del mercado**

Para levantar las necesidades del mercado chileno en materia de liderazgo se ha realizado un total de siete entrevistas individuales y una entrevista con dos interlocutoras en paralelo por un total de 9 entrevistadas y entrevistados entre noviembre y diciembre del 2020. Dentro de esta selección de interrogados, se encuentran 3 consultores del CIO, 2 especialistas de liderazgo y gestión organizacional de otros centros o empresas de asesoría, una profesora part-time de la facultad que realiza formaciones de liderazgo y 3 ejecutivos con una vasta carrera en puestos de liderazgos. Todos y todas tienen una gran experiencia (promedio de 27 años) en el mundo laboral; ya sea en el sector privado o público (en puestos de RRHH, de jefatura, gerencia o directorio) y en asesorías directamente vinculadas con gestión organizacional y liderazgo o en el sector público. Se buscó obtener la paridad de género dentro de la muestra de entrevistados para evitar los sesgos asociados al análisis. La muestra tiene 4 mujeres de las 9 personas entrevistadas lo que alcanza un objetivo de paridad satisfactorio. En anexo D.1. se presenta en detalle las características de la muestra de entrevistados.

Con esta muestra, se logra recolectar los puntos de vista de varios sectores en los cuales el CIO realiza formaciones, a la excepción del tercer sector. No se concluirá sobre este, dado que se está trabajando más en detalle en otro trabajo de memoria. Gracias a las entrevistas a profesionales de asesorías, efectuadas a miembros del CIO y a externos, se obtiene información muy valiosa. A través de los numerosos proyectos que realizaron en distintas organizaciones a lo largo de los años, suman una experiencia en varios sectores y organizaciones en Chile. Además, como expertos del área detienen una perspectiva integrada y especializada sobre el liderazgo.

Cabe destacar que lo que se recolecta es solamente la opinión de los entrevistados, pero dada la experiencia y especialidad de ellos, el resultado tiene valor de representación del mercado laboral chileno para el propósito de este trabajo.

Las preguntas (que se encuentran en anexo D.2.) han permitido identificar 3 grandes temas: los desafíos futuros a los cuales las organizaciones chilenas estarán confrontadas, cómo se debería adaptar el liderazgo para enfrentarlos de mejor manera y cómo formar a estos nuevos líderes.

### **5.2.1. Los desafíos futuros de las organizaciones**

A través de las entrevistas, se logra identificar tres grupos de desafíos que van desde lo más general del contexto global internacional, a lo más específico dentro de las organizaciones.

Primero, varios de los entrevistados identifican que el contexto internacional está marcado por dos desafíos mayores: la globalización y el cambio climático. Estos dos fenómenos tienen consecuencias fuertes en el mundo laboral en todos los sectores e imponen la necesidad de cambios en profundidad en las organizaciones. La globalización, como lo han demostrado las crisis financieras o sanitarias de las dos últimas décadas, crea un mundo más interconectado y a la vez más interdependiente. Por ejemplo, una orga-

nización en Chile se puede ver afectada por una operación financiera en China o EEUU. La competencia es afectada igualmente por esta tendencia. En efecto, hoy en día, una empresa no compete solamente en el mercado local sino al nivel internacional. El sector público no queda de lado. El contexto internacional puede desarrollar incentivos a adoptar ciertas medidas o regulaciones.

Por otro lado, la problemática de cómo afrontar el cambio climático toma cada vez más espacio en las discusiones internas de las organizaciones. En primera instancia, los clientes lo hicieron una de sus exigencias, últimamente gracias a la sensibilización progresiva sobre una necesidad real de actuar. Obviamente, la globalización refuerza la presión a las organizaciones chilenas a integrar esta problemática en su planificación estratégica. La consideración del impacto sobre el medio ambiente cambia todo el proceso, desde la concepción hasta el fin de uso, de un producto o servicio.

A un nivel más específico dentro de las organizaciones, se encuentran desafíos que son consecuencias directas de los anteriormente mencionados. Este contexto mundial crea un ambiente de incertidumbre y cambios abruptos en los cuales las organizaciones deben desenvolverse. Varios entrevistados opinan que los cambios van a seguir siendo acelerados y las organizaciones deberán aprender a funcionar en dicho contexto. Consideran que es necesario abandonar la noción de estabilidad como la base necesaria al buen funcionamiento. Resulta imperativo desarrollar nuevos modelos de negocios para operar en un mundo incierto. Una pista sería de pensar en un emprendimiento en constante búsqueda de innovación.

Además, el contexto internacional implica la coexistencia de una diversidad muy amplia dentro de los trabajadores de una organización y en los clientes. Se trata de diversidad de género, cultural, generacional o de ideas y valores. Las organizaciones deben aprender a integrar esta diversidad que trae consigo necesidades y preocupaciones muy variadas. Esta diversidad se encuentra por parte de los clientes que tienen exigencias muy importantes pero también por parte de los propios colaboradores quienes son, según la mayoría de los entrevistados, “el corazón de una organización”

El último nivel de desafíos es al interior de las organizaciones y se traduce en retos tanto transversales como específicos a áreas de RRHH. La integración de herramientas tecnológicas, como la automatización de procesos o la inteligencia artificial (IA) constituyen un eje clave para sobrellevar la incertidumbre en el trabajo. No obstante, a su vez, ésta implica una necesidad fuerte en tratamiento y gestión de los datos. Para varias organizaciones, lograr integrarlas correctamente es de absoluta necesidad para mantener la satisfacción cliente.

Por otro lado, los interrogados reconocen que los puestos de trabajo deben evolucionar. Como ha sido ejemplificado durante la pandemia del 2020, la mayoría de los trabajos, ya sean productivos o de oficina, no estaban adaptados a una situación de crisis como ésta. Proponer ambientes de trabajos adecuados y adaptados a las nuevas circunstancias exigió un esfuerzo considerable por parte de las organizaciones. El diseño del puesto de trabajo, así como los protocolos y recursos vinculados es una variable crítica al momento de fomentar el engagement de los trabajadores. Mantener el Talento dentro de las organizaciones es el último desafío destacado por los entrevistados. Cabe destacar que algunos ven la alta rotación de trabajadores como un comportamiento nefasto que se debe combatir. Otros lo ven como natural y característico de una generación más exigente

en términos de velocidad de acción. Para estos últimos, la raíz del problema es logra crear un ambiente de trabajo que incite a los empleados a sentirse parte. En dicha situación, no hay que temer a la rotación: testear otra organización solo permite percatarse del entorno favorable del cual gozaban en la entidad precedente.

Ante un contexto de abundantes desafíos, resulta pertinente analizar cuál es el liderazgo que permita estar a la altura de ellos.

### **5.2.2. El liderazgo de mañana**

En la opinión de la casi-totalidad de los entrevistados, está claro que hace falta romper definitivamente con el modelo de líder autoritario, controlador, todopoderoso y omnisciente que todavía existe en las organizaciones chilenas. Este estilo de liderazgo no funciona y no va a funcionar en ambiente con alta incertidumbre. Los entrevistados en gran mayoría reconocen que se necesita un líder que ayuda y acompaña a sus equipos.

El liderazgo de mañana debe enfocarse en las personas. De hecho, numerosos entrevistados enfatizan el hecho de que las personas forman el corazón de cualquier empresa. No solamente con sus habilidades profesionales, sino como seres integrales. Invocan estudios vinculando el bienestar de los trabajadores con los resultados de la organización. Uno de estos es el de la universidad de Warwick en 2015 [32] donde los autores realizaron tres experimentos y concluyen que en promedio la productividad aumentaba un 12% con trabajadores más felices. Así, el rol del líder es de abrir espacios participativos, honestos, en los cuales cada uno se sienta visto, escuchado y parte de la organización. Crear y mantener estos espacios es la clave para que los trabajadores puedan dar lo mejor y colaborar al logro de los objetivos.

Además, estos espacios sirven para desarrollar las habilidades de cada uno. Deben ser lugares seguros, donde la toma de iniciativas es valorizada y los errores aceptados. Deben ser espacios de aprendizaje, tanto para los integrantes del equipo como para el líder mismo. También, deben servir a formar los líderes futuros.

Otros entrevistados opinan que el líder debe pensar como un emprendedor que siempre busca innovar y motivar a sus equipos a tomar iniciativas y desarrollar innovaciones a su vez.

Así un líder debe saber motivar, pero más importante, empoderar a cada miembro de su equipo y ayudarlos a realizar los objetivos planteados.

Sin embargo, el líder es también quien fija dichos objetivos en la organización y/o en su equipo, dependiendo del nivel jerárquico. Para ello, varios interrogados precisan que el líder debe tener siempre un norte, una visión clara a largo plazo. Debe ser capaz de contar de manera coherente y adaptar esta visión a cada nivel de la organización para integrar cada miembro de su equipo. Eso se asocia a la teoría carismática: el líder debe proponer un discurso que anima a su equipo a seguirlo. Para lograr armar su visión el líder debe tener un buen conocimiento del mundo, así como una capacidad de interpretarlo correctamente. Un entrevistado va más lejos, pidiendo de un líder tener cualidades de visionario.

Así el líder de mañana debe, siempre teniendo claro a donde quiere llegar la organización, enfocarse en el desempeño y el desarrollo de las personas. Su trabajo es sintonizar

los intereses económicos y estratégicos de la organización con el bienestar y la integración de las personas. Para lograr eso, debe conocer sus propios estados de ánimo para que estos no interfieran en sus comportamientos relacionales. Este conocimiento le permitirá no dejarse influenciado en sus decisiones por sus propias emociones y entender mejor los comportamientos de sus colaboradores.

Finalmente, se preguntó a los entrevistados su opinión sobre el modelo de liderazgo situacional dado que es un modelo central en las formaciones del CIO. Todos reconocen que es un modelo útil y que aporta a la relación líder-supervisado pero que es difícil de implementar en el día-día de la organización. Para aplicarlo correctamente, necesita mucho tiempo de reunión uno a uno. También precisan que este modelo no es suficiente para liderar correctamente. Siempre debe estar complementado por una visión más estratégica y un estilo transformacional para buscar llevar a las personas a su mejor nivel para lograr los objetivos de la organización. Un entrevistado alerta sobre el riesgo de manipulación en el modelo situacional: buscar llevar a las personas a realizar sus objetivos sin tomar realmente un interés en ellas. Como se ha dicho anteriormente siempre se debe buscar el equilibrio entre el cuidado de las personas, su desarrollo personal y profesional y los objetivos estratégicos y económicos de la organización.

### **5.2.3. Las formaciones de mañana**

Los entrevistados han tratado sobre todo de los temas que debería abordar una formación pero muy poco de metodologías de enseñanzas.

Antes de todo, como fue visto en la sección anterior, el líder debe conocerse a sí mismo y manejar sus estados de ánimo. Para ello, el auto-liderazgo debe ser gran parte de la formación. Siete de los nueve entrevistados lo han mencionado como indispensable en una formación, recomendando especialmente el coaching individual como técnica de consultoría. Existen varios test de personalidad pero el DISC era el más conocido por los entrevistados que reconocen su utilidad y el valor que aporta a una formación. Este permite darse cuenta cómo influyen sus propios estados de ánimo en su toma de decisiones.

En segunda importancia, se debe reforzar el trabajo en equipo, que varios consideran como no adquirido correctamente por los recién egresados de ingeniería de las grandes universidades chilenas. Para ello, pero no solamente, los entrevistados recomiendan formar a los líderes en lo que se llama las habilidades blandas. Se trata de escucha activa, resolución de conflictos, empatía, comunicación efectiva y otras habilidades humanas para las relaciones interpersonales. En varias formaciones técnicas se valoran poco; sin embargo, son realmente necesarias a la hora de liderar grupos y se tienen que entrenar.

También se debe fomentar tomar iniciativas, ser flexible y efectivo en su toma de decisiones. Y los entrevistados piensan que se obtiene entrenando el auto-liderazgo y las habilidades blandas junto a mantenerse conectado con la actualidad del mundo laboral.

Otro comentario de importancia es que las mejores formaciones deben vincular las teorías y modelos de liderazgo con la cultura propia de la organización en la cual el líder va a desempeñarse. Una consultoría, que viene con proposiciones ya listas y genéricas no puede entregar a los líderes buenas prácticas. No se puede lograr esto en las forma-

ciones de pre-grado o de MBA pero se debe buscar a motivar la reflexión de los alumnos a siempre pensar dentro del cuadro en el cual evolucionan.

Un entrevistado, quizás el más ajeno a temas teóricos de liderazgo, enfatiza la necesidad de formar sobre el establecimiento, seguimiento y verificación de compromisos. Esta mirada parece más concreta que las otras, mostrando el des-alineamiento entre la realidad de las organizaciones y la investigación sobre el tema. En las organizaciones, todavía, la primera preocupación sigue siendo el cumplimiento de objetivos tangibles.

A continuación, se confronta lo evidenciado entre la revisión anteriormente presentada con la realidad de la situación chilena y se entra más en detalle en algunos tópicos de importancia identificados por el CIO.

## 5.3. Confrontación y síntesis de los resultados

En este capítulo, se propone confrontar los dos aspectos de investigación realizada. Varias de las temáticas identificadas por los entrevistados se reflejan en la comunidad científica.

Tres de estas se inscriben en los ejes de importancia para el CIO y se van a profundizar en las subsecciones siguientes. Se trata de los tres puntos siguientes:

1. Gestionar la integración de la diversidad en las organizaciones.
2. Pensar los equipos como lugares de confianza y de desarrollo de personas.
3. Entender cómo formar los líderes de manera efectiva.

### 5.3.1. Integración de la diversidad

El clúster 1, que relaciona el liderazgo de más alto cargo con desafíos de cambio organizacional y de diversidad, parecía muy alineado con la opinión de los entrevistados. Sin embargo, analizando mejor los vínculos dentro de este conjunto se concluyó que las correlaciones entre *diversity* y respectivamente *top-manager* y *org change* no son muy fuertes.

Existe solamente un artículo relacionando la diversidad al cambio organizacional y es un estudio de caso muy específico. Paralelamente, 19 artículos co-estudian la diversidad y el liderazgo de alto cargo, pero siempre acompañado de otras temáticas. Dentro de estos artículos, se estudia la relación entre diversidad y desempeño. Se interroga sobre las prácticas que mejoran esta relación a cada nivel de la organización y en específico el estilo de liderazgo a adoptar en un ambiente con diversidad importante. También existe un foco particular sobre la diversidad de género.

Fuera del periodo estudiado en la revisión de este trabajo, van Knippenberg et al. [38] enunciaron el modelo CEM (*Categorization-Elaboration Model*) de la diversidad en equipos. En este último, se da una definición de diversidad y se presenta un modelo de relación entre diversidad y desempeño dentro de los grupos de trabajos que muchos ocupan de referencia.

Definen la diversidad como las *"differences between individuals on any attribute that might lead to the perception that another person is different from self"* (p. 1008).

De esta definición se identifican los efectos que tiene la diversidad en los equipos según dos ejes. El primer eje es la categorización. A causa de las diferencias identificadas entre los colaboradores, se produce una categorización social de los integrantes. En otras palabras, cada integrante categoriza a los demás según si son iguales o diferente a él. De esta, resulta la creación de sub-grupos con posibles conflictos entre sí. La diversidad tiene un efecto negativo sobre este aspecto. A más diversidad, mayor categorización y mayores riesgos de conflicto. El segundo efecto es la elaboración de información. Éste se relaciona positivamente con la diversidad. A mayor diversidad, el grupo representa más puntos de vistas sobre las tareas a realizar. La categorización influye sobre esta elaboración de información.

El modelo CEM estipula que ambos efectos influyen en el desempeño del equipo. La buena elaboración de información relevante para las tareas mejora el desempeño mientras, la categorización puede impedir el correcto intercambio de información y así tener un

efecto inverso. Estas relaciones están representadas en la figura 5.4 basada en el trabajo de van Knippenberg et al. [38].

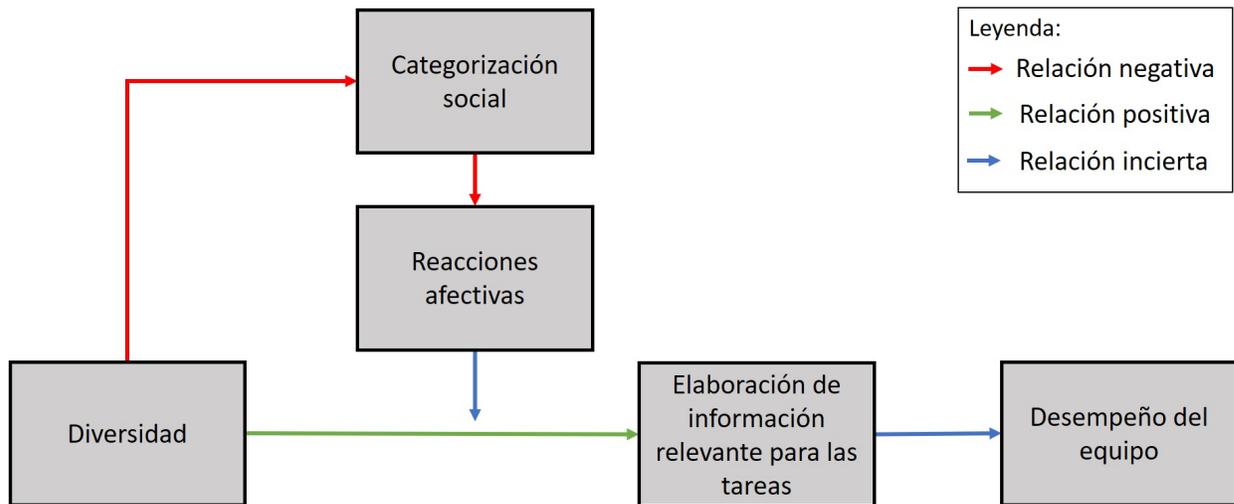


Figura 5.4: Esquema simplificado del modelo CEM. *Fuente: Realización propia en base a van Knippenberg et al. [38]*

Guillaume et al. [18] en 2015 tratan la diversidad y sus efectos sobre el desempeño a diferentes niveles de la organización basándose en el CEM. Buscan entender que prácticas, a varios niveles de la organización, permitirían minimizar los efectos negativos de una alta diversidad.

Consideran la diversidad demográfica que engloba el género, etnicidad, edad, educación y el contexto operativo en los niveles relacionales, de equipos y organizacionales. Buscan entender los efectos de la diversidad sobre el desempeño, así como sobre el bienestar del equipo.

Del punto de vista estratégico, concluyen que una estrategia orientada al crecimiento y en valorar la diversidad tiene un efecto positivo en el desempeño organizacional. Al contrario, una estrategia de reducción de personal tiende a hacer más visibles las diferencias y amplificar la categorización, los estereotipos y potenciales conflictos asociados.

Al nivel de las prácticas en RRHH, los autores alertan del poco desarrollo de la investigación. Sin embargo, identifican dos ideas fuertes. Primero, apuntando hacia un efecto positivo sobre el desempeño, la innovación y el bienestar, las prácticas de RRHH deben estar bien alineadas con la estrategia de la organización (se basan en Iverson et al. [20]). Luego, que formaciones en contexto, dentro de los grupos serían más efectivas que un trabajo individual para mejorar la coordinación relacional y los procesos de intercambio de información. Estos dos mejoran la integración, el bienestar, la innovación y la toma de decisiones siempre y cuando la diversidad sea alta en un grupo. Finalmente, los autores invitan a estudiar más la identificación de los empleados con las prácticas de RRHH para realmente medir su eficacia.

En cuanto al liderazgo, se basan en un artículo de van Knippenberg et al. [39] del 2013. (Otros artículos de nuestro set que contienen las palabras claves *diversity* y *top-manager*). En este artículo de 2013, van Knippenberg et al. [39] definen el concepto de *diversity mindset* como una “*integration and extension of diversity theory and theory*

*in team cognition that emphasizes the importance of members' mental representations of the team and its task(s)*". Buscan así, tomar en cuenta la propia percepción de los miembros de los equipos en torno a la diversidad.

De este concepto Guillaume et al. [18] concluyen que un liderazgo efectivo debe enfocarse en dos funciones: construir una identidad de equipo por encima de los sub-grupos para facilitar los intercambios entre grupos y enfocar la riqueza de información disponible dentro del grupo. De este punto de vista, el liderazgo transformacional tiende a minimizar los efectos negativos de la diversidad.

En otro artículo de 2009, Kearney and Gebert [22] ocupan el CEM (van Knippenberg et al. [38]) y se enfocan en los efectos del liderazgo transformacional en los parámetros de este modelo. Estudian únicamente tres atributos de la diversidad: edad, nacionalidad y contexto educacional. Para cada uno, buscan el efecto de un liderazgo transformacional alto o bajo sobre el desempeño del equipo. Los resultados se encuentran en la tabla 5.9 siguiente.

Tabla 5.9: Efectos del nivel de liderazgo transformacional sobre el desempeño de los equipos según 3 dimensiones de la diversidad. *Fuente: Realización propia en base a Kearney and Gebert [22]*

Nivel de liderazgo transformacional	Edad	Educación	Nacionalidad
Bajo	Negativo	No significativo	No significativo
Alto	No relacionado	Positivo	Positivo

De la misma manera, existe el artículo de Guillaume et al. [17] (2013) que se encuentra en concordancia con los puntos vistos anteriormente. Los autores demuestran la necesidad de políticas públicas que abran el paso a las organizaciones en materia de inclusión. Además, las medidas tomadas en la organización deben empezar en las más altas capas jerárquicas hasta los equipos operacionales. Identificaron que los jefes de equipos a la vez transformacionales y transaccionales permitían abrir espacios favorables a la inclusión. Un liderazgo transformacional y transaccional logra traducir las medidas tomadas a sus equipos. Los autores precisan que aquellos líderes deben transmitir *"that differences between employees are integrated, employment practices are equitable, and everyone is empowered to contribute to the decision-making process"*; así se logra un entorno de inclusión.

Por otra parte, el artículo de Fitzsimmons et al. [14] se enfoca más en la diferencia de género. Los autores interrogaron a 30 mujeres y 30 hombres ocupando puestos de CEOs sobre sus experiencias en la infancia y el desarrollo de sus carreras hasta llegar a aquel puesto. Notaron que *"female respondents reported fewer practical leadership experiences in childhood"* al contrario de los hombres. Así evidencian una diferencia fuerte en la experiencia frente al liderazgo entre mujeres y hombre desde la infancia. Los programas de formaciones deben, en consecuencia, ser adaptados y tomar en cuenta esta brecha. También notan el rol preponderante de mentores y modelos en el desarrollo de las mujeres. Para ello proponen *"that leadership development and mentoring programs in our organizations may be more effective if they are focused upon early career females and tailored to filling experiential gaps from their lack of leadership experiences in childhood"*

*and adolescence*". Los programas deben enfocarse en mujeres jóvenes, al inicio de sus carreras o incluso en la formación universitaria y deben ser reforzados presentando modelos fuertes de líderes femeninos. Seguramente, esa idea se puede extender a todas formas de minoría: estar confrontado a ejemplos de liderazgo y tener formaciones desde la infancia sería una manera de favorecer la diversidad en todas las capas directivas de las organizaciones.

En resumen, según los artículos de la revisión existirían dos claves para tener una relación positiva de la diversidad sobre el desempeño y bienestar dentro de las organizaciones.

Promover la diversidad como fuente de información valiosa y crear un sentido de equipo que trascienda la heterogeneidad demográfica del grupo. Dentro de las organizaciones, se necesita que los líderes transmitan esas claves a cada nivel. Desde arriba, con una visión y una cultura claramente enfatizando los beneficios de la diversidad. Pasando por las prácticas de RRHH y una definición de puestos, reclutamiento y formaciones alineadas con las directivas. Hasta las capas más bajas con un liderazgo que fomenta un sentido de identificación con las capas más altas y un espíritu de equipo trascendente.

Los líderes deben emplear un set de habilidades diverso para lograr estos puntos. Deben generar confianza entre los sub-grupos con empatía, escucha activa, habilidades en resolución de problemas, por un lado. Del otro lado debe ser enfocado en las tareas y la circulación de información; por eso debe ser organizado, proponer espacios de intercambio de ideas, guiar discusiones y saber valorizar el aporte de cada integrante.

Por otro lado, las formaciones y modelos de liderazgo que aparecen más temprano en la vida de los futuros ejecutivos favorecerían la toma de puesto. Finalmente, las formaciones en grupos y en contexto serían más efectivas para integrar la diversidad que un coaching individual.

Los entrevistados también notaron la importancia del sentido de identificación y de confianza dentro de los equipos, pero no solamente como herramienta para la integración de la diversidad, sino que para el desempeño del equipo.

### **5.3.2. Equipos como espacios de confianza y aprendizaje**

Los entrevistadores aseguran que el líder debe enfocarse en las personas (sección 5.2.2) y hacer de los equipos, espacios honestos y de confianza mutua. Se refleja parcialmente en el mapeo de la revisión bibliográfica. Se observa que el tópico *trust* se encuentra a la frontera entre varios clústeres. La confianza está al centro de muchos temas de investigación con un grado de 56. En específico, dentro de su clúster se encuentra *job performance*, *satisfaction* y en los clústeres cercanos, se acerca a *transformational l.* y *ethics*.

Varios escritos confirman que la confianza es un factor importante de las relaciones interpersonales en las organizaciones ([3], [9]). Se trata, al mismo tiempo, de confianza de un subordinado hacia su jefe o al contrario de un supervisado hacia sus seguidores e incluso dentro de los propios equipos, entre colaboradores de mismo nivel jerárquico.

De Jong et al. [9] en 2016 demuestran la relación positiva entre la confianza intra equipos y el desempeño del equipo. En este artículo, se analizan los datos de 112 estudios

sobre más de 7.500 equipos. Se concluye que “la confianza intra-equipos está positivamente relacionada al desempeño del equipo”. También, muestran que esta relación se mantiene sin importar el nivel de confianza en el líder por parte del equipo y engloba ambas dimensiones de la confianza: cognitiva y afectiva.

En 2010, Yang and Mossholder [44], han mostrado el efecto de la confianza en el líder por sus supervisados sobre el desempeño de estos últimos. Separan la influencia que la confianza en el supervisor tiene sobre dos aspectos de la vida profesional del colaborador supervisado: las tareas directamente relacionadas con la definición de puesto (el comportamiento “*in-role*”) y acciones en la organización pero no directamente relacionadas con el trabajo mismo, tales como formaciones facultativas, actividades de cohesión etc (el comportamiento “*extra-role*”). Evidencian que solamente la confianza afectiva en el supervisor predice el comportamiento “*in-role*”. Paralelamente, ambas confianzas afectiva y cognitiva en el líder están correlacionadas con el “*extra-role*”. Sin embargo, la confianza afectiva tiene un coeficiente de correlación más importante. De tal manera, descubren que la confianza afectiva es la que domina el efecto sobre el desempeño. Un líder debe formar una relación de confianza afectiva con cada integrante de su equipo. De tal forma, surge la pregunta: ¿Cómo mejorar la confianza afectiva dentro de los equipos y de los integrantes hacia los líderes?

Se debe tomar en cuenta, además, la modalidad virtual que se instaló fuertemente en medio de la pandemia del 2020 al centro de los desafíos de las organizaciones y que seguramente va a continuar en las organizaciones al menos de manera parcial (de acuerdo con los entrevistados). De Jong et al. [9] (2016) observan que la relación entre confianza y desempeño existe en equipos con modalidad virtual pero no es más importante que en equipos presenciales. Al mismo tiempo, Breuer et al. [4] (2016) se enfocan únicamente en la modalidad remota y buscan factores que mejoren la confianza en este contexto. Demuestran de nuevo la correlación positiva entre desempeño y confianza en los equipos a distancia. Además, relacionan la confianza con “*knowledge sharing and team learning*”. En otras palabras, para incrementar la confianza dentro de los equipos remotos, se debe gestionar el flujo de información y de conocimientos, así como fomentar el aprendizaje continuo.

En particular para este trabajo, se quiere hacer foco sobre los estilos de liderazgo a elegir para mejorar la confianza y el desempeño. Por lo visto en los párrafos anteriores, un líder debe crear confianza afectiva y en el contexto a distancia, tiene que hacer hincapié en la comunicación y crear un equipo cohesionado. ¿Cuáles estilos de liderazgo permiten esto?

Braun et al. [3] (2013) contestan en parte a la pregunta. Estudian el impacto del estilo de liderazgo transformacional sobre la confianza. Encuentran que este estilo permite fomentar la confianza de los miembros de los equipos hacia el líder como entre los mismos integrantes. Declaran que “*a clear overlap exists between three typical behaviors of transformational leaders directed toward individuals, that is, engagement in follower development, intellectual stimulation, and personal recognition, and the three components of trustworthiness, that is, ability, benevolence, and integrity*”. Logran mostrar relaciones positivas entre la percepción del liderazgo transformacional sobre la satisfacción individual tanto como sobre el desempeño del equipo. Asimismo, demuestran el efecto moderador de la confianza en el supervisor desde el equipo sobre ambas relaciones. Sin embargo,

no es significativo el efecto de la confianza dentro del equipo sobre el desempeño según este estudio.

De acuerdo con la definición de confianza anterior, Weischer et al. [43] en 2013 relacionan la confianza de un supervisor en su superior con la percepción de la autenticidad del último por el primero. Más allá, muestran que esta percepción está fuertemente relacionada con lo que hace el líder y poco con lo que cuenta el líder. Así, además de transformacional, un líder debe ser auténtico. De la misma manera, en 2016, Caza et al. [5] encuentran un efecto positivo de la percepción de la integridad y de la benevolencia de un líder por su supervisor sobre la confianza. Un líder debe lograr inferir una percepción de sinceridad y de buenas intenciones en su relación con sus colaboradores. Estas observaciones se basan en el modelo de confianza de Mayer et al. [28] del 1995 que explica que un trabajador tiene una necesidad de justicia junto a una de cariño ([36]). Caza et al. [5] explican que estos dos valores se perciben a través de las demostraciones de emociones. Entonces, se puede pensar que los líderes solo tendrían que aprender a cuidar la manera con la cuál expresan sus emociones para mejorar las relaciones con sus equipos. Sin embargo, no se puede predecir cómo un colaborador va a percibir una demostración de emoción y los autores no recomiendan fingir. A largo plazo, la mejor manera de parecer sincero es serlo. Como lo demuestran Weischer et al. [43], eso se traduce en las acciones que realiza un líder para su equipo.

Los líderes no deben aprender a controlar y esconder sus emociones para fingir reacciones predeterminadas. Cada individuo tiene un modo único de funcionar como explica el doctor Maturana (ver sección 3.1.4.1) y los líderes tienen que aprender cómo sus propias emociones se traducen en acciones concretas. En un artículo de *The Leadership Quarterly* en 2015 se correlaciona positivamente (y respectivamente negativamente) las emociones positivas (y respectivamente negativas) de un líder con su desempeño profesional [21]. Así proveen una justificación cualitativa a la importancia de aprender a manejar dichas emociones. Otro artículo del *Leadership Quarterly* es el de Moss et al. [30] publicado en 2009. En este artículo, los autores estudian cuatro teorías de *self-regulation* mostrando que con éstas, un líder puede enseñar a sus supervisados a ser más adaptables. Una manera de lograr esto es “instilling a sense of purpose and meaning in the work tasks of employees” lo que los entrevistados habían identificado como una necesidad de mostrar una visión clara. Este último artículo también hace surgir otras ideas vistas en las entrevistas. Siendo muy alineado con los entrevistados, los autores escriben: “*leaders need to cultivate an environment that strengthens the implicit self esteem of employees*” [30]. El líder debe conocerse a sí-mismo y crear espacios favorables para que sus supervisados puedan conocerse también.

El modelo de liderazgo situacional ocupado por el CIO agrupa varios aspectos que fomentan tales espacios. El nivel de interacción interpersonal incluye un interés personalizado del líder por sus supervisados. Sin embargo, no incluye, al contrario del modelo transformacional, una dimensión de acompañamiento sincero en el desarrollo del seguidor. Ejemplificando con el modelo de la sección 3.2.1.2, un colaborador de nivel de madurez D2 que recibe un estilo E2 no significa que va a desarrollarse y subir en la escala de madurez. El modelo tiende a ser solo transaccional: el líder produce el estilo de liderazgo adaptado al nivel de madurez del colaborador para que este último sea lo más productivo posible. Para permitir una confianza a largo plazo, el modelo debe incluir un real interés

en el desarrollo y crecimiento personal del colaborador.

La confianza en el líder es una clave del desempeño laboral. Por eso un supervisado debe percibir (lo que no se puede predecir) su líder como sincero y bondadoso. Un líder no tiene interés en mostrarse todopoderoso, injusto o distantes con sus colaboradores. Hoy en día se necesita un liderazgo más cercano y honesto que busque el desarrollo de sus supervisados. El modelo situacional ocupado por el CIO hoy día, completado por una dimensión transformacional y auténtica, proporcionaría un estilo de liderazgo que puede ser fuente de profunda confianza afectiva. Falta entender cómo se construye tal estilo de liderazgo a través de formaciones.

### 5.3.3. Desarrollo del liderazgo y formaciones

El CIO proporciona formaciones sobre temas de liderazgos con varias modalidades de enseñanzas: para organizaciones, estudiantes de pregrado y post grado o mediante charlas o Webinar. A través del proyecto de liderazgo 2030 y del presente trabajo, el CIO busca mejorar la efectividad de sus formaciones.

Los entrevistados dieron pistas sobre las habilidades que deberían presentar los futuros líderes junto con ideas de cómo enseñarlas. ¿Se reflejan en los escritos de la comunidad académica?

El tópico tiene un grado alto (50) y está relacionado sobre todo con tópicos de los clústeres 1 y 2 que corresponden a los campos léxicos de las personas y del aprendizaje. Los artículos correspondientes tienden a estudiar dos aspectos. Por un lado, buscan metodologías para medir la efectividad de las formaciones. Por otro lado, intentan comparar métodos formativos e identificar correlaciones entre ciertas características y la efectividad.

Una gran parte de estos artículos se basa en el marco de evaluación de formaciones (no específicas sobre liderazgo) enunciado por Kirkpatrick en 1959 en su artículo *Techniques for Evaluation Training Programs* [23]. En este, se definen cuatro atributos a medir para probar la efectividad de una formación:

1. **Reacción:** percepción de satisfacción del participante luego de tomar la formación.
2. **Aprendizaje:** evaluación de los conocimientos y habilidades aprendidos.
3. **Transferencia de comportamientos:** evaluación de la puesta en práctica de lo aprendido en el puesto de trabajo del participante después de la formación.
4. **Resultados:** medida del impacto de la formación en el desempeño y los resultados del negocio.

Para los dos últimos atributos se requiere dejar pasar mucho tiempo después del fin de la formación para observar resultados. De igual manera, se necesita la participación de varios agentes de la organización para medirlos.

En base a este modelo, varios autores intentan evaluar diferentes tipos de formaciones con distintas modalidades. Logran llegar a varias conclusiones en torno al proceso de creación de una formación efectiva (según la definición de Kirkpatrick).

En cuanto al diseño de las formaciones, Lacerenza et al. [25] (2017) recomiendan hacer un análisis de necesidad previo al diseño del programa, ya sea al nivel organizacional o individual. Confirman que una enseñanza basada en la práctica permite una mejor efectividad global. Paralelamente, reconocen que lo mejor es cruzar ejercicios prácticos con otras metodologías como entrega de conceptos informativos y demostrativos. En cuanto a quién debería entregar la formación, encuentran que una mezcla de académicos y profesionales mejora el aprendizaje y la transferencia de comportamientos. Al contrario, la duración de la formación y su repartición temporal no influye en el aprendizaje. Para el comportamiento y los resultados, sesiones espaciadas semanalmente son más exitosas que bloques extensos o días seguidos.

En el caso particular de formaciones para una organización, muestran que cuando se realizan dentro de la misma organización proveen mejores resultados sin afectar los otros aspectos de aprendizaje y transferencia de comportamiento. En contraste, en modalidad virtual, identifican una baja en la transferencia de comportamientos. Seguramente, porque no permiten efectuar correctamente la parte práctica.

Otro caso particular es enseñar a estudiantes de pre o post grado que todavía no tienen (o tienen muy poca) experiencia profesional. Reyes et al. [33] confirman que no hay diferencia entre la enseñanza presencial o virtual para el aprendizaje, tampoco entre bloques largos o varios más cortos espaciados en el tiempo. De la misma manera, verifican que tales formaciones tienen un impacto positivo en los aspectos del aprendizaje y de la transferencia de comportamientos a pesar de no ser incluido dentro de un contexto organizacional. De la misma manera, Lacerenza et al. [25] explican que formar a líderes con poca experiencia tiene mayor impacto en la transferencia de conocimientos. Líderes experimentados tienden a mantener sus posiciones y no cambiar sus prácticas.

Finalmente, Lacerenza et al. [25] explican que proporcionar *feedback* es importante. Solansky [37], aunque no encuentran pruebas en su estudio, recomiendan también una evaluación en base a informes por observadores además de los propios participantes. Así piensan librarse de los sesgos de estos últimos. Observan que tienden a rellenar con la presión de que sus jefes podrán tener acceso a la información. De la misma forma, en el caso del *coaching*, Ely et al. [12] recomiendan hacer la evaluación con múltiples fuentes (integrante, superior, colegas, etc) y a múltiples niveles de perspectivas en la organización (en el equipo del integrante, en la división, en los resultados globales, etc). Sin embargo, Lacerenza et al. [25] alertan que no se debe recibir *feedback* de muchas fuentes. Explican que en el caso de *feedback* negativo, recibirlo de muchas fuentes tiende a bajar la motivación del integrante. Comentarios de un observador bien elegido es lo óptimo.

Por otra parte, algunos artículos se enfocan en formaciones de *mentoring* y de *coaching* uno a uno. La diferencia entre ambas es el carácter interno o externo del formador. En el *mentoring*, el *mentor* está en la misma organización o, por lo menos, tiene un desarrollo de carrera similar al *mentee*. En una relación de *coaching*, el *coach* forma parte de una empresa externa de asesoría.

Chun et al. [6] declaran que "*leadership development is more effective in the context of work (i.e., learning-by-doing) than in traditional classroom settings*" y por eso estudian el *mentoring*. Confirman que el *mentoring* es una modalidad en la cual ambos integrantes (*mentor* y *mentee*) mejoran su liderazgo. Solansky [37] afina la línea entre *coaching* y *mentoring*. Dicen que un *mentor* debe tener ciertos aspectos de un *coach*. Debe implicarse en una relación personal con el *mentee* para así permitir un intercambio de información

de confianza. No debe quedarse en un rol de verificación de objetivos.

Para el caso del *coaching*, Ely et al. [12] agregan al modelo de Kirkpatrick [23] la necesidad de evaluar el proceso de formación para así entender qué fue efectivo y qué no. No solamente medir si los cuatros aspectos mejoraron entre antes y después de la formación, sino en qué medida y debido a cuáles características. Por ejemplo, ¿Cuáles son los comportamientos que se transfirieron correctamente? ¿Cuáles no? ¿Cuál era el método formativo asociado, el profesor, etc? Seguramente, este análisis se puede extender a todo tipo de formación para tener datos para explotar con el objetivo de mejorar un programa.

Finalmente, pocos estudios abarcan el tema de los contenidos que deberían ser incorporados en las formaciones. Santos et al. [34] estudian cómo formar líderes funcionales. Es decir que cumplan tres funciones en su organización: aclaración de situación, de estrategia y coordinación. Muestran que formar los líderes dentro de este marco tiende a mejorar los resultados al nivel de los equipos.

Los entrevistados opinan que una formación en liderazgo debe basarse en el auto liderazgo y en el aprender a conocerse a sí-mismo. De manera sorprendente, el tópico *I. development* no está vinculado con *self-regulation*. Existe un artículo que proporciona un modelo de desarrollo del liderazgo que incluye la auto regulación. Day and Sin [7] en 2011 proponen un modelo con 3 niveles (ver figura 5.5).

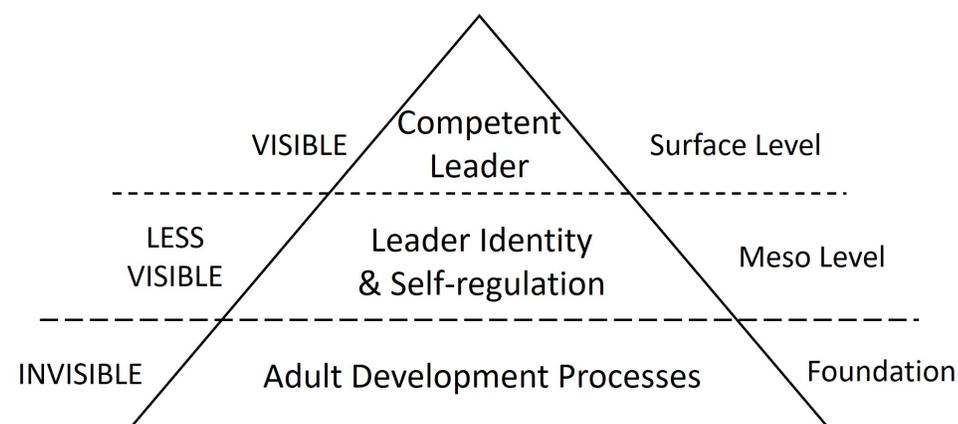


Figura 5.5: Esquema del modelo heurístico de desarrollo del liderazgo. *Fuente: Day and Sin [7]*

Un líder se construye en el nivel más profundo, con sus procesos internos que lo forman como persona adulta. Esta capa es la fundación de todo y es invisible. Luego, se encuentra la identificación como líder y la auto regulación que sigue siendo una capa bastante escondida. Finalmente, aparece la parte observable de comportamientos y habilidades directivas. Logran demostrar que una persona que se identifica como un líder va a ser percibida como un líder efectivo. Desde esta perspectiva, el auto liderazgo juega un papel fundamental en el desarrollo de habilidades directivas en una persona, dándole las claves para identificarse como un líder.

Varias buenas prácticas pueden ser extraídas de este trabajo para las futuras formaciones del CIO y se encontrarán en las recomendaciones del capítulo siguiente.

# Capítulo 6

## Recomendaciones

Para responder al objetivo propuesto en sección 2.3.1 y como síntesis de lo analizado en este trabajo, se realizan recomendaciones al CIO para el desarrollo de sus futuras formaciones de liderazgo.

Las recomendaciones son de naturaleza triple. Por un lado, se hace recomendaciones sobre qué contenidos y teorías se deberían incorporar en el marco conceptual del CIO. Por otro lado, se sintetiza las mejores prácticas en cuanto a métodos formativos. Finalmente, se propone acompañar al CIO en un monitoreo continuo de la evolución de los puntos anteriores.

### 6.1. Contenidos: un modelo integrado del líder del futuro

Lo sintetizado del capítulo anterior permite reconocer que el CIO, en sus formaciones actuales, no está muy desconectado de las necesidades del mercado chileno.

La literatura sobre el liderazgo es muy amplia, con múltiples teorías y focos de estudios que coexisten. Evoluciona con la realidad de las organizaciones mundiales, pero lentamente. En base a la revisión bibliográfica, al levantamiento de necesidades del mercado y a la identidad del CIO, se puede seleccionar contenidos a recomendar para el futuro del centro.

Se propone un modelo integrado del líder del futuro (figura 6.1), basado en el modelo en cuatro niveles ocupado actualmente por el CIO e incorporando los elementos actualizados encontrado en el presente trabajo. Los cuatro niveles ya presentes se mantienen, pero cambian de foco. Se definen en los párrafos siguientes.

#### **Auto liderazgo: aprender a identificarse como líder**

El auto liderazgo sigue siendo el fundamento del modelo. Cada persona debe aprender a gestionarse a sí-mismo para pretender liderar otros. Como en el modelo actual del CIO, se debe enfocar en el manejo de emociones y en entender sus fortalezas y debilidades. Pero más allá, esta etapa debe permitir al líder en desarrollo, identificarse como líder. Dicho en otras palabras, debe ayudar a cultivar su confianza en sí-mismo. Junto a eso, debe definir sus propios objetivos de liderazgo y de desarrollo de carrera. Se debe preguntar qué líder quiere ser y qué valores quiere transmitir.

Para apoyarlo, varias herramientas son indicadas. Las pruebas de personalidad como el DISC así como seminarios de manejo emocional permiten tomar conciencia de sus

fortalezas y debilidades relacionales. Ayudan a formar una identidad y ganar confianza en sus habilidades directivas.

Paralelamente, no hay que dejar de lado una parte de enseñanza más conceptual sobre las numerosas teorías de liderazgo. Exponer los diferentes puntos de vista nutre la reflexión de los integrantes.

Finalmente, el *mentoring* puede ser una buena práctica a implementar dentro de las organizaciones para apoyar los líderes (ambos *mentor* y *mentee*) en su camino personal. Dentro de esta perspectiva, el CIO podría proponer y supervisar la instauración de tales programas para sus clientes.

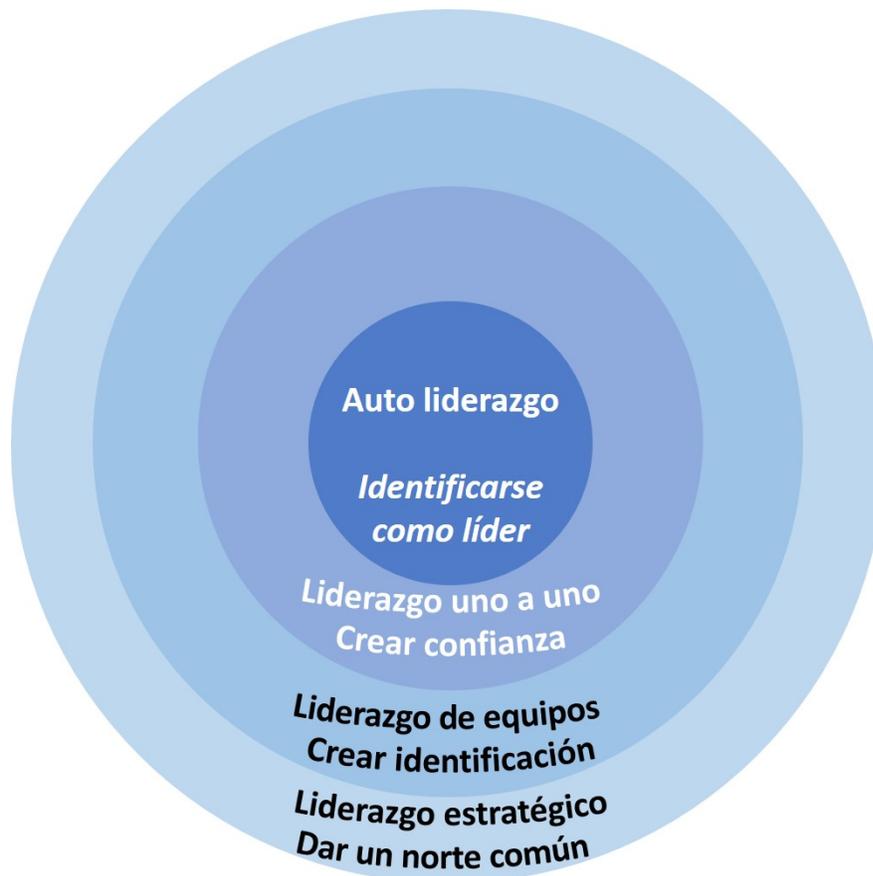


Figura 6.1: Modelo integrado del liderazgo del futuro en cuatro niveles. *Fuente: Realización propia*

### **Liderazgo uno a uno: crear confianza**

El nivel siguiente corresponde a la creación de una relación uno a uno entre un líder y un supervisado. Luego de este estudio, se cree que esta relación debe basarse en desarrollar confianza. El líder no debe buscar la productividad directamente sino a través de una relación fuerte y honesta con sus colegas.

Hoy en día, el CIO enseña la teoría situacional principalmente. Si bien ésta contiene aspectos que fomentan la confianza, no es suficiente a la luz de los elementos evidenciados en este trabajo. El liderazgo transformacional es la teoría actual que más permite crear confianza durable. El liderazgo auténtico, también transmite valores que permiten una relación duradera.

Por eso, se recomienda enseñar los tres modelos con el foco siempre puesto en crear una relación sincera. De esta relación proviene el desempeño y no al contrario.

### **Liderazgo de equipos: crear identificación**

Al nivel de los equipos, el principal desafío es crear un espacio de identificación común. El líder debe lograr superar las identidades individuales para crear un espacio donde cada uno se sienta tratado de manera justa. Es la *cultura en uso* del modelo Socio-técnico (sección 3.2.1.2) que debe guiar al líder de equipo. Idealmente se debe acercar a la cultura postulada. Un eje para lograr esto, es actuar al nivel de la categorización del modelo de diversidad CEM [38]. Enfatizando los puntos en común de los integrantes y creando metas globales, un líder puede reducir la creación de sub-grupos.

Por ello, talleres de *team building* son buenos lugares para tejer relaciones intra equipos, siempre y cuando se enfoquen en los puntos comunes de los miembros.

Otra herramienta es la teoría de líder funcional. Según ésta, el líder tiene tres funciones: aclarar situaciones y la estrategia; y coordinar. Con esta perspectiva, el líder es un agente central (en el sentido geográfico) del equipo. Sirve de intermediario para clarificar malentendidos y desacuerdos, así como para traducir la estrategia corporativa al nivel del equipo creando así una meta común. También coordinando las actividades, facilita el vínculo entre los integrantes y puede promover el beneficio de trabajar en un conjunto unido.

### **Liderazgo estratégico: Dar un norte común**

Al nivel estratégico, a pesar de la dirección y gestión de la organización, el liderazgo tiene un objetivo clave: proporcionar una línea directiva clara.

En las capas altas de la organización se debe definir una misión, visión y objetivos claros que permitan crear una cultura postulada coherente con la cual los trabajadores pueden identificarse para tejer relaciones.

Este modelo es coherente con el proceso de gestión del cambio enunciado por el CIO (sección 3.2.1.3). La confianza como cimiento de las relaciones líder-supervisado permite ganar victorias tempranas, que son claves en el proceso. También las dos teorías, transformacional y funcional, aportan a este proceso. La primera porque ayuda al empoderamiento y autonomía de los supervisados que así aceptan mejor el cambio. La segunda porque se enfoca en una comunicación y coordinación de calidad, aspectos críticos para facilitar el cambio.

## **6.2. Métodos formativos**

En el desarrollo actual de las formaciones del centro se reconocen varias prácticas identificadas como efectivas por los diferentes autores. Los consultores del CIO ocupan una mezcla de metodologías prácticas y más informativas junto con un sistema de evaluación completo incluyendo análisis de necesidad al principio y *feedback* al final. Los mismos consultores provienen de la esfera académica y profesional.

Sin embargo, se puede hacer algunas recomendaciones complementarias para apearse aún más a las conclusiones de la comunidad científica.

En primer lugar, como ha sido dicho en la parte anterior, por más que la parte práctica sea importante, no se debe dejar de lado partes más teóricas e informativas. Se podrían

realizar de manera virtual para abarcar público ubicado en lugares alejados sin afectar el aprendizaje. Pero se recomienda mantener algunos bloques presenciales para realizar las actividades prácticas.

Por otra parte, es importante proponer formaciones a jóvenes sin experiencia profesional. Esta conclusión de los investigadores parece en contradicción con el lema "*learning by doing*" pero fue verificado por varios estudios. Quizás el CIO puede pensar en transformar su electivo de especialidad del DII en uno de licenciatura.

Finalmente, el CIO ganaría en agregar el *mentoring* y el *coaching* en su catálogo formativo. Son dos métodos complementarios, enfocados en el individuo y podrían convenir a ciertos clientes particulares.

### 6.3. Seguir monitoreando el futuro

Se reconoce que los conceptos y teorías de liderazgo, hoy identificados como las necesidades del mercado, son susceptibles de fluctuar en el futuro. Se recomienda al CIO seguir monitoreando la evolución de las necesidades del mercado.

Para ello, dentro del proyecto *Liderazgo 2030*, se aconseja en primer lugar realizar una serie de cuestionarios cada tres años. Esta encuesta que se puede mandar a la base de clientes del CIO y a otras organizaciones mediante acuerdos que permitiría recopilar información cuantitativa sobre el panorama chileno en materia de liderazgo. Ahora bien, esta encuesta puede integrar varias temáticas de interés para el CIO y no solamente el liderazgo para aprovechar la base de contacto. Se puede ocupar parte de la pauta de entrevista realizada para este trabajo (anexo D.2.). De igual manera, se puede pensar en una nueva serie de entrevistas en algunos años. Entonces la metodología ocupada en el presente trabajo puede servir de modelo.

En segundo lugar, se recomienda organizar y armonizar mejor los pilares conceptuales del centro. Al hablar con varios consultores del centro, se percibió desacuerdos y dificultades para acceder a documentos teóricos. El centro no parece tener documentos oficiales con sus pilares conceptuales y sus metodologías definidas. La autora piensa que sería de gran utilidad trabajar en la confección de tal documento.

El proyecto *Liderazgo 2030* debería enfocarse en definir la línea directiva del centro en torno al liderazgo. Para ello debería abrir espacios de intercambio de ideas entre los consultores y quizás formaciones internas para conversar y armonizar los diferentes puntos de vista.

Al mismo tiempo debería crear un servicio de organización de los datos en línea. Contendría síntesis de los trabajos, presentaciones e investigaciones de los consultores. Sería la base de datos de referencia para armar las formaciones del centro.

Finalmente, se propone una lista de autores y artículos a considerar como referencias por el CIO. Fueron estudiados en este trabajo y están alineados con las ideas de los entrevistados. Se opina que seguir los próximos trabajos de dichos autores, así como las citas de estos artículos proporcionará una actualización del centro en adecuación con lo propuesto en este trabajo. Se ordenan por tema.

#### 1. Diversidad:

- van Knippenberg et al. [39]
- Guillaume et al. [17]
- Kearney and Gebert [22]

2. Confianza:

- Mayer et al. [28]
- Caza et al. [5]
- Braun et al. [3]

3. Diseño y evaluación de formaciones:

- Lacerenza et al. [25]
- Day and Sin [7]
- Kirkpatrick [23]

4. Revisiones generales de la literatura

- Lowe and Gardner [27]
- Dinh et al. [10]
- Zhao and Li [45]

## 6.4. Síntesis

Se sintetiza en una lista ordenada por temáticas y por prioridad las recomendaciones al centro.

1. Recomendaciones de contenidos:

- a) Poner la confianza al centro del desarrollo del liderazgo: en sí-mismo, en los otros y en la visión de la organización,
- b) Presentar cuatro teorías de liderazgo: situacional, transformacional, auténtico y funcional.

2. Recomendaciones de metodología para las formaciones:

- a) Seguir favoreciendo los casos prácticos, pero manteniendo contenidos teóricos,
- b) Proponer programas para estudiantes y profesionales jóvenes.

3. Recomendaciones para el mejoramiento continuo

- a) Monitorear regularmente las necesidades del mercado y las publicaciones académicas pertinentes.
- b) Hacer del proyecto *Liderazgo 2030* una oportunidad para recoger, organizar y escribir claramente los pilares conceptuales del CIO.

# Capítulo 7

## Conclusión

En un contexto internacional incierto y sujeto a cambios rápidos, el seguimiento de las necesidades de los clientes es una actividad crucial para las organizaciones. El CIO no escapa a este esquema. En este trabajo se propuso acompañar el centro en esta actividad levantando las necesidades del mercado e investigando las publicaciones académicas.

Se puede concluir que la oferta formativa actual del CIO abarca varios temas considerados importantes para futuros líderes. De igual manera, la metodología ya compone varias características consideradas como efectivas. Sin embargo, el presente trabajo permite evidenciar la necesidad de reforzar o precisar algunos conceptos. Se propone un nuevo modelo en cuatro niveles del liderazgo; dentro del cual se complementa la teoría uno a uno ocupada por el CIO por tres más y se centra en la confianza como pilar de la relación entre trabajadores. En cuanto al diseño de las formaciones, se validan muchos aspectos del diseño actual insistiendo en mantener una enseñanza práctica junto con un aprendizaje teórico.

Finalmente, este trabajo provee una revisión de literatura y un sondeo del mercado en un momento fijado, en el contexto del 2020. Las recomendaciones hechas son sugerencias a partir de las tendencias identificadas. El CIO debe continuar monitoreando la evolución del mercado a través de encuestas, revisiones y el seguimiento de algunos autores y artículos claves.

# Bibliografía

- [1] B. J. Avolio, J. J. Sosik, D. I. Jung, and Y. Berson. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, volume 12. John Wiley & Sons Inc, 2003.
- [2] Ken Blanchard. *Liderazgo al más alto nivel*. Norma group, 2007.
- [3] S. Braun, C. Peus, S. Weisweiler, and D. Frey. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 2013.
- [4] C. Breuer, J. Hüffmeier, and G. Hertel. Does trust matter more in virtual teams? a meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101:1151–1177, 2016.
- [5] A. Caza, G. Zhang, L. Wang, and Y. Bai. How do you really feel? effect of leaders' perceived emotional sincerity on followers' trust. *The Leadership Quarterly*, 2015.
- [6] J. U. Chun, J. J. Sosik, and N. Y. Yun. A longitudinal study of mentor and protégé outcomes in formal mentoring relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 2012.
- [7] D. V. Day and H-P. Sin. Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership Quarterly*, 2011.
- [8] Centro de Ingeniería Organizacional. Presentación del proyecto liderazgo 2030: Observatorio de gestión de personas y desarrollo organizacional, 2020. Documento interno.
- [9] B. A. De Jong, K. T. Dirks, and N. Gillespie. Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 2016.
- [10] J. E. Dinh, R. G. Lord, W. L. Gardner, J. D. Meuser, R. C. Liden, and J Hu. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1):36 – 62, 2014.
- [11] Rafael Echeverría. *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Ediciones Granica SA., 2000.
- [12] K. Ely, L. A. Boyce, J. K. Nelson, S. J. Zaccaro, G. Hernez-Broome, and W. Whyman. Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 2010.
- [13] F. E. Emery and E. L. Trist. Socio-technical systems. *Management sciences, models and techniques*, 2, 1960.

- [14] T. W. Fitzsimmons, V. J. Callan, and N. Paulsen. Gender disparity in the c-suite: Do male and female ceos differ in how they reached the top? *The Leadership Quarterly*, 25:245 – 266, 2014.
- [15] Sunnie Gilles. The most important leadership competencies, according to leaders around the world. *Harvard Business Review*, 2016.
- [16] Robert K. Greenleaf. *The servant as leader*, 1970.
- [17] Y. R. F. Guillaume, J. F. Dawson, V. Priola, C. A. Sacramento, S. A. Woods, H. E. Higson, P. S. Budhwar, and M. A. West. Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23:783 – 802, 2013.
- [18] Y. R. F. Guillaume, Dawson J. F., Otake-Ebede L., S. A. Woods, and M. A. West. Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 2015.
- [19] Maturana H. and Nisis S. *Formación humana y capacitación*. Dolmen, Santiago, 2002.
- [20] R. D. Iverson, C. D. Zatzick, and M. M. McCrae. *High-performance work systems*. In J. Barling and C. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior*. London: SAGE Publications Ltd., 2008.
- [21] D. L. Joseph, L. Y. Dhanani, W. Shen, B. C. McHugh, and M. A. McCord. Is a happy leader a good leader? a meta-analytic investigation of leader trait affect and leadership. *The Leadership Quarterly*, 26:557 – 576, 2015.
- [22] E. Kearney and D. Gebert. Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2009.
- [23] D. L. Kirkpatrick. Techniques for evaluation training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 1959.
- [24] KPMG. Agile or irrelevant, redefining resilience, global ceo outlook, 2019. URL <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cl/pdf/2019-05-kpmg-chile-advisory-ceo-outlook.pdf>.
- [25] C. N. Lacerenza, D. L. Reyes, S. Marlow, D. L. Joseph, and E. Salas. Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2017.
- [26] R. B. Lacoursiere. *The Life cycle of groups development stage theory*. N.Y. Human Science Press, 2006.
- [27] K. B. Lowe and W. L. Gardner. Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 2000.
- [28] R. C. Mayer, J. H. Davis, and F. D. Schoorman. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 1995.
- [29] J. A. McCleskey. Situational, transformational and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 2014.
- [30] S. A. Moss, N. Dowling, and J. Callanan. Towards an integrated model of leadership

- and self regulation. *The Leadership Quarterly*, 20:162 – 176, 2009.
- [31] Alexander Ortiz Ocaña. *Humberto Maturana, Nuevos paradigmas en el siglo XXI Psicología*. Distribooks Editores, Bogotá, 1 edition, 2016.
- [32] Andrew J. Oswald, Eugenio Proto, and Daniel Sgroi. Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 30(4), 2015.
- [33] D. L. Reyes, J. Dinh, C. N. Lacerenza, S. L. Marlow, D. L. Joseph, and E. Salas. The state of higher education leadership development program evaluation: A meta-analysis, critical review, and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 2019.
- [34] J. P. Santos, A. Caetano, and Tavares S. M. Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness? *The Leadership Quarterly*, 2015.
- [35] Otto C. Scharmer. *Abordando el punto ciego de nuestro tiempo: un resumen ejecutivo de Otto Scharmer, Teoría U: Liderando desde el futuro que emerge*. Berrett-Koehler Publishers, 2009.
- [36] B. Shao. Moral anger as a dilemma? an investigation on how leader moral anger influences follower trust. *The Leadership Quarterly*, 2019.
- [37] S. T. Solansky. The evaluation of two key leadership development program components: Leadership skills assessment and leadership mentoring. *The Leadership Quarterly*, 2010.
- [38] D. van Knippenberg, De Dreu C. K. W., and A. C. Homan. Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 20004.
- [39] D. van Knippenberg, van Ginkel W. P., and A. C. Homan. Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2013.
- [40] K. M. Van Zant. Employee lifecycle model, 2005.
- [41] Carlos F. Vignolo. Sociotecnología: construcción de capital social para el tercer milenio, 2002.
- [42] Carlos F. Vignolo. Innovando por la vida en la era del nihilismo: Seis proposiciones para el tercer milenio, 2003.
- [43] A. E. Weischer, J. Weibler, and M. Pertersen. To thine own self be true: The effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. *The Leadership Quarterly*, 2013.
- [44] J. Yang and K. W. Mossholder. Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 2010.
- [45] Hao Zhao and Chaoping Li. A computerized approach to understanding leadership research. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 2019.

# Anexo A

## Diagramas de resultados DISC

### A.1. Diagrama de líneas

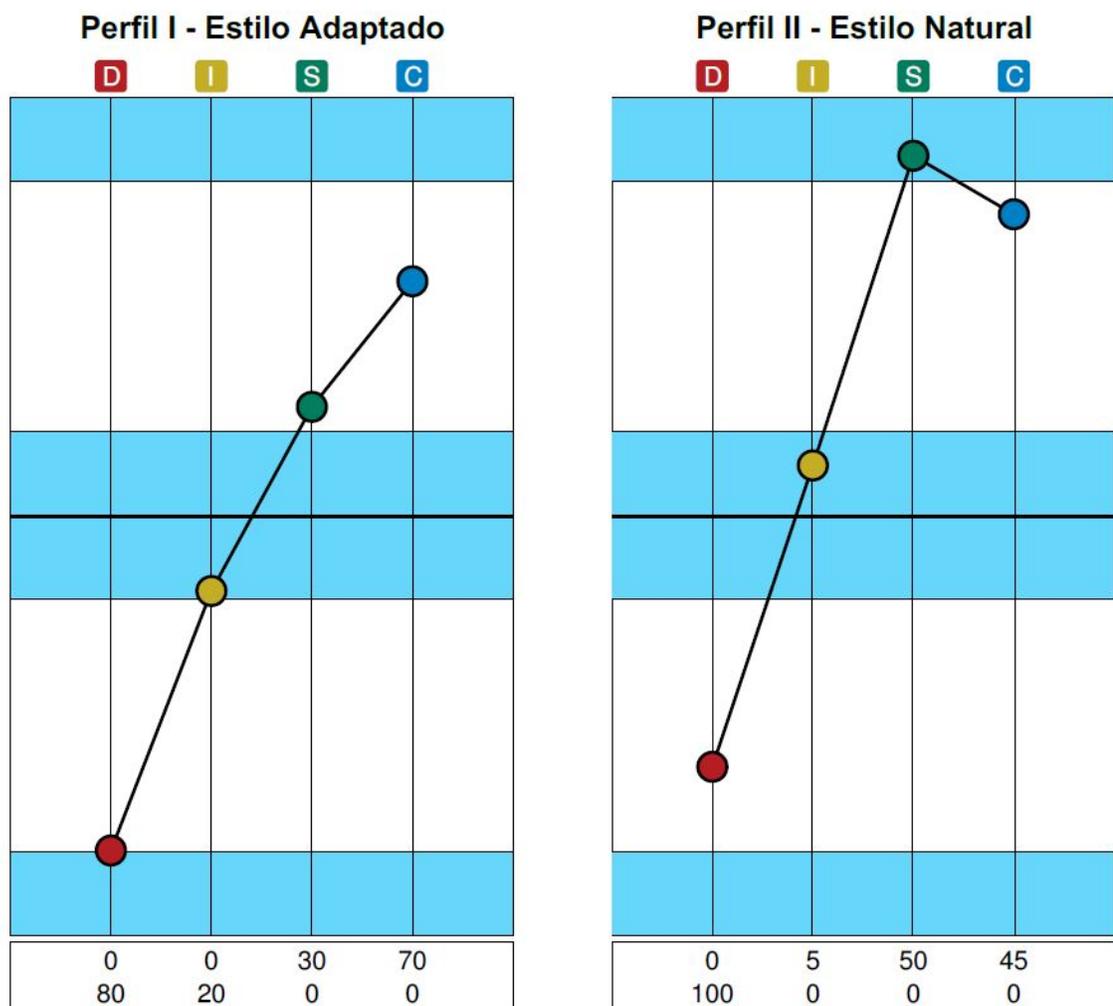
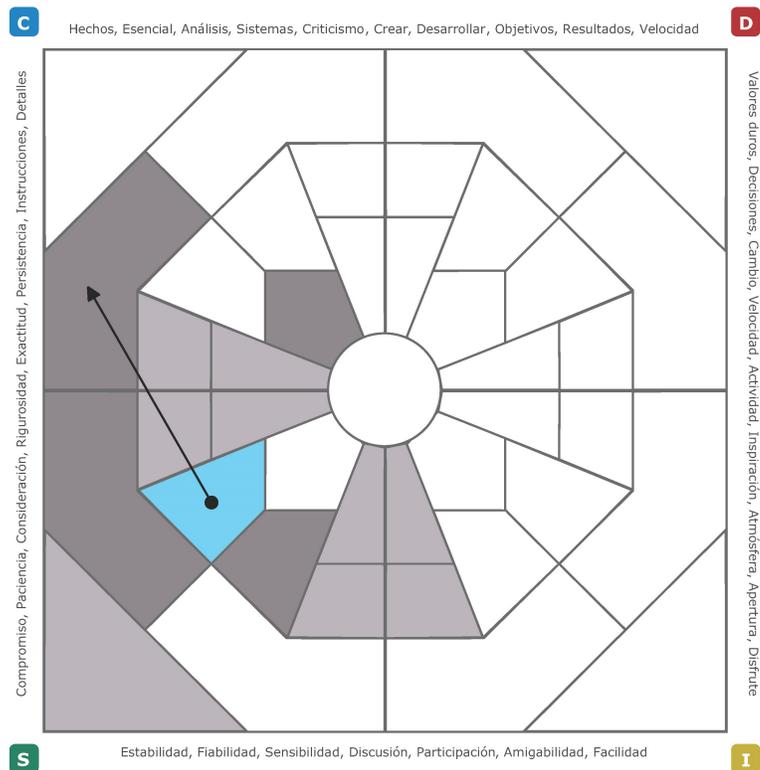


Figura A.1: Resultados test DISC de la autora, diagrama de líneas. *Fuente: Clase de Comportamiento organizacional, pregrado*

## A.2. Diagrama de zonas



### ESTILO NATURAL

- Zona Actual = La posición del perfil al momento
- Zona de Flexibilidad Natural = El área en donde es más probable que el perfil cambie
- Zona del Desarrollo más Fácil = El área hacia la cual es más fácil desarrollar el perfil
- Zona de Desarrollo más Difícil = Áreas que requieren un ajuste consciente de comportamiento más profundo
- ESTILO ADAPTADO



©Copyright 1995 - 2018. Este análisis ha sido preparado por Extended DISC International y está protegido por Derechos de Autor.

Figura A.2: Resultados test DISC de la autora, diagrama de zonas. *Fuente: Clase de Comportamiento organizacional, pregrado*

## Anexo B

# Lista de categorías para el mapeo de los artículos

Tabla B.1: Lista de las categorías. *Fuente: Realización propia en base a Zhao and Li [45]*

<b>Categoría</b>	<b>Variación</b>	<b>Palabras a excluir</b>
Abusive L.	Abusive leader*	
Abusive L.	Abusive supervisor*	
Abusive L.	Destructive leader*	
Abusive L.	Toxic leader*	
Age	Age	digital age, firm age, industrial age
Age	Older	older firm
Age	Retire*	
Age	Younger	younger firm
Authentic L.	Authentic leader*	
Authentic L.	Authenticit*	
Behavioral L.	Behavior taxonom*	
Behavioral L.	Behaviour taxonom*	
Behavioral L.	Behavioral theor*	
Behavioral L.	Behavioural theor*	
Behavioral L.	Critical incident*	
Behavioral L.	High-high leader*	
Behavioral L.	Individualized consideration	
Behavioral L.	Initiating structure	
Behavioral L.	Michigan leadership stud*	
Behavioral L.	Ohio State University leadership stud*	
Biology	Biolog*	
Biology	Brain	
Biology	Gene	
Biology	Genetic	

<b>Categoría</b>	<b>Variación</b>	<b>Palabras a excluir</b>
Biology	Hormone*	
Biology	Neuroscience	
Biology	Twins	
Career	Career*	
Career	Occupation*	
Career	Profession*	professional
Career	Vocation	
Charismatic L.	Charisma*	
Cognition & decision	Aesthetic leader*	
Cognition & decision	Attribution theor*	
Cognition & decision	Cognition*	
Cognition & decision	Decision mak*	
Cognition & decision	Implicit leader*	
Cognition & decision	Information process*	
Cognition & decision	Memory	
Cognition & decision	Romance of leadership	
Compensation	Compensation	
Compensation	salar*	
Complexity L.	Complexity theor*	
Complexity L.	Contextual theor*	
Complexity L.	Integrative leader*	
Complexity L.	System perspective*	
Conflict	Conflit	
Conflict	Negociation	
Contingency Theory	Adaptive leader*	
Contingency Theory	Cognitive resource theor*	
Contingency Theory	Contingency theor*	
Contingency Theory	Flexible leadership theor*	
Contingency Theory	Leadership substitute theor*	
Contingency Theory	Least-preferred coworker	
Contingency Theory	Life cycle theor*	
Contingency Theory	Multiple linkage model	
Contingency Theory	Normative decision	
Contingency Theory	Path-goal theor*	
Contingency Theory	Situational theor*	
Contingency Theory	Situational leadership	
Creativity/Innovation	Creativit*	
Creativity/Innovation	Innovati*	
Cross-Cultural	Collectivis*	
Cross-Cultural	Cross cultur*	
Cross-Cultural	GLOBE project	
Cross-Cultural	Hofstede	
Cross-Cultural	Indigenous	

<b>Categoría</b>	<b>Variación</b>	<b>Palabras a excluir</b>
Cross-Cultural	Individualis*	
Cross-Cultural	Long-Term Orientation	
Cross-Cultural	National cultur*	
Cross-Cultural	Power distance	
Cross-Cultural	Uncertainty avoidance	
Diversity	Affirmative action*	
Diversity	Disabl*	
Diversity	Discrimination	
Diversity	Diversity	
Diversity	Aboriginal leader*	
Efficacy	Efficacy	
Emotion	Affective events	
Emotion	Anger	
Emotion	Emotion*	
Emotion	Mood	
Emotion	Happiness	
Emotion	Passion	
Emotion	physical attracti*	
Empowering	Collective leader*	
Empowering	Delegation	
Empowering	Distributed leader*	
Empowering	Empowering leader*	
Empowering	Participative leader*	
Empowering	Shared leader*	
Entrepreneuship	Small business*	
Entrepreneuship	New venture*	
Entrepreneuship	Startup*	
Ethical L.	Ethical leader*	
Ethics	Altruis*	
Ethics	Ethics	
Ethics	Fraud*	
Ethics	Honest*	
Ethics	Immoral*	
Ethics	Integrity	
Ethics	Moral*	morally, morale
Ethics	Scandal*	
Ethics	Social responsibl*	
Ethics	Sexual harass*	
Feedback	Feedback	
Firm Performance	Financial performance*	
Firm Performance	Firm performance*	
Firm Performance	Organizational performance*	
Firm Performance	Organizational effectiveness	

<b>Categoría</b>	<b>Variación</b>	<b>Palabras a excluir</b>
Followership	Follower-centric	
Followership	Followership*	
Gender	Female	
Gender	Gay	
Gender	Gender	
Gender	Homosexual	
Gender	Sex*	
Gender	lgbt	
Gender	Women	
Gender	<b>male leader*</b>	
Gender	<b>woman leader*</b>	
Goal	Goal achievement	
Goal	Goal attainment	
Goal	Goal orientation	
Goal	Goal setting	
Goal	Goal structure	
Goal	Goal theor*	
Governance	Agency theor*	
Governance	Governance	
Government	Government*	
Government	irs	
Government	Election	
Government	Legal	
Government	Sec	
Human Capital	Abilit*	
Human Capital	Competen*	
Human Capital	Potency	
Human Capital	Human capital	
Human Capital	Work experience	
Human Capital	Skill*	
Identification	Identification	
Identity	Identity	identity theft, identity fraud
Inspirational L.	Ideological leader*	
Inspirational L.	Inspirational leader*	
Inspirational L.	Pragmatic leader*	
Inspirational L.	Pygmalion	
Inspirational L.	Visionary leader*	
Job characteristics	Job autonomy	
Job characteristics	Job characteristics	
Job characteristics	Job design	
Job characteristics	Job meaningfulness	
Job characteristics	Job significance	
Job characteristics	Job dimension*	

<b>Categoría</b>	<b>Variación</b>	<b>Palabras a excluir</b>
Job characteristics	Job demand	
Job characteristics	Task autonomy	
Job characteristics	Task identity	
Job characteristics	Task interdependence	
Job characteristics	Task meaningfulness	
Job characteristics	Task significance	
Job performance	Employee performance	
Job performance	In role performance	
Job performance	Job performance	
Job performance	Subordinate performance	
Job performance	Task performance	
Job performance	Follower performance	
Job performance	Team performance	
Justice	Equality	
Justice	Unfair*	
Justice	Fairness	
Justice	Justice	
L. Development	leader*	
L. Development	leader*	
L. Development	leadership-as-practice	
L. Emergence	Emergent leader*	
L. Emergence	Head-hunting	
L. Emergence	Leader*	
L. Emergence	Leader*	
L. Emergence	Succession	
Laissez-faire L.	Nonleadership	
Laissez-faire L.	Laissez-faire	
Leader performance	Leader*	
Leader performance	Leader*	
Leader performance	Supervisor*	
Leader performance	Manage*	
Learning	Learning	
LMX	Leader member exchange	
LMX	lmx	
LMX	vertical dyadic linkage	
Motivation	Motivation	
Network	Network*	nomological network
Network	Social capital	
OCB	Citizenship behavio*	
OCB	ocb*	
OCB	organizational citizenship behavio*	

<b>Categoría</b>	<b>Variación</b>	<b>Palabras a excluir</b>
OCB	organisational citizenship behavior*	
Org change	Acquisition*	
Org change	Bureaucra*	
Org change	Joint venture*	
Org change	Merger*	
Org change	Organizational change*	
Org change	organisational change*	
Org change	Restructuring	
Org change	Strategic change*	
Org change	Layoff	
Org change	Downsiz*	
Org change	Change management	
Org change	Organizational structure	
Org change	organisational structure	
Org change	Crisis leader*	
Org culture	Climate	global climate, climate change
Org culture	Organizational culture*	
Org culture	organisational culture*	
Personality	Agreeabl*	
Personality	Big Five	
Personality	Conscientiousness	
Personality	Emotional stabilit*	
Personality	Extraver*	
Personality	Extrover*	
Personality	FFM	
Personality	Introver*	
Personality	Leader motive profile	
Personality	Narcissis*	
Personality	Negative affectivity	
Personality	Neurot*	
Personality	Openness to experience	
Personality	Personalit*	
Personality	Positive affectivity	
Personality	Risk aversion	
Personality	Risk propensity	
Personality	Trait*	
Personality	Myers-Briggs	
Power	Impression management	
Power	Influence tactics	
Power	Political theor*	
Power	Political skill*	

<b>Categoría</b>	<b>Variación</b>	<b>Palabras a excluir</b>
Power	Politics	
Power	Power	
Public L.	Military leader*	
Public L.	Political leader*	
Public L.	Politician*	
Public L.	Public leader*	
Public L.	Union leader*	
Public L.	Volunteer leader*	
Public L.	Non-profit	
Race	African American*	
Race	Black American*	
Race	White American*	
Race	Native American*	
Race	Asian American*	
Race	Caucasian	
Race	Hispanic	
Race	Race	
Race	Racial	
Relational L.	Relational theor*	
Relational L.	Social exchange*	
Role	Leader*	
Role	Follower*	
Role	Role ambiguity	
Role	Role breadth	
Role	Role clarity	
Role	Role conflict	
Role	Role congruity	
Role	Role expectation	
Role	Role theor*	
Satisfaction	Satisfaction	
Self-L.	Self leader*	
Self-Regulation	Regulatory focus	
Self-Regulation	Self regulation	
Servant L.	Servant leader*	
Spiritual L.	Spiritual leader*	
Spiritual L.	Religious leader*	
Spiritual L.	self sacrificing leader*	
Strategic L.	Strategic thinking	
Strategic L.	Strategic choice	
Strategic L.	Strategic leader*	
Strategic L.	Strategic decision	
Sustainability L-	Eco leader*	
Sustainability L-	Environmental leader*	

<b>Categoría</b>	<b>Variación</b>	<b>Palabras a excluir</b>
Sustainability L-	Sustainability leader*	
Team L.	Group leader*	
Team L.	Prototypicality	
Team L.	Team leader*	
Technology	Patent*	
Technology	e leadership	
Technology	Research and development	leadership research and development, decades of research and development
Technology	r & d	
Technology	Technology*	
Top manager	CEO*	
Top manager	Executives	
Top manager	tmt	
Top manager	Top management	
Top manager	Upper echelon	
Top manager	top executive	
Top manager	chief executive	
Training	Coaching	
Training	Mentor*	
Training	Training	
Tranformational L.	Transformational	
Transactional L.	Transactional	
Trust	Trust	
Turnover	Quit	
Turnover	Resign*	
Turnover	Turnover	
Well-being	Burn out	
Well-being	Burnout	
Well-being	Depress*	economic depression
Well-being	Emotional exhaustion	
Well-being	Stress*	
Well-being	Well-being	
Well-being	Quality of life	
<b>Well-being</b>	<b>psychological safety</b>	
<b>Well-being</b>	<b>psychological health</b>	
<b>Well-being</b>	<b>mental health</b>	

Comentario 1: Está en casi-totalidad reutilizado desde Zhao y Chaoping (2019).

Comentario 2: En negrita se encuentran las modificaciones que la autora realizó al identificar un interés a dicha agregación.

# Anexo C

## Clustering del artículo de Zhao y Li

### C.1. Mapeo de alta calidad

Una versión de alta calidad de la imagen, entregado por los autores, se encuentra en el [link](#) siguiente. Una versión dinámica ejecutable con VosViewer en este [link](#). Se necesita la instalación previa del software. Se puede descargar gratuitamente en este [link](#).

### C.2. Definición de los clústeres

Tabla C.1: Clustering del artículo de referencia. *Fuente: Artículo de Zhao and Li [45]*

Clúster name	Topic name	Degree	Occurrences	Average publication year
1) Leadership emergence and development (red)	Human Capital	55	265	2007.88
	Personality	55	217	2008.31
	Leader Performance	52	163	2007.35
	Gender	49	143	2008.33
	L. Development	50	107	2008.93
	Role	51	98	2009.35
	Network	50	96	2010.24
	L. Emergence	48	91	2008.53
	Training	48	77	2006.51
	Career	49	75	2009.51
	Feedback	36	50	2007.22
	Diversity	45	48	2008.50
	Public L.	43	42	2006.41
	Age	41	32	2007.70
Biology	28	29	2012.45	

Clúster name	Topic name	Degree	Occurrences	Average publication year
2) Relational approach (green)	Lmx	53	263	2008.91
	Job Performance	51	181	2009.45
	Ocb	46	115	2009.79
	Ethics	49	111	2008.91
	Satisfaction	46	105	2007.85
	Justice	46	100	2008.55
	Trust	49	84	2009.94
	Well-Being	51	84	2010.25
	Relational L.	45	78	2011.51
	Cross-Cultural	42	71	2008.32
	Ethical L.	45	52	2011.92
	Turnover	46	50	2009.70
	Conflict	47	45	2008.58
	Abusive L.	33	43	2012.40
3) Change-related approach (blue)	Transformational L.	54	326	2007.79
	Creativity	49	125	2008.63
	Org Culture	53	113	2009.20
	Team L.	53	112	2008.94
	Motivation	50	84	2009.33
	Transactional L.	46	83	2005.02
	Learning	51	78	2009.14
	Efficacy	49	72	2008.46
	Technology	44	64	2006.36
	Job Characteristics	37	30	2009.33
	Goal	30	26	2006.04
	4) Top manager approach (yellow)	Charismatic L.	54	182
Power		55	139	2008.28
Top Manager		47	133	2008.02
Empowering		48	95	2010.90
Decision		54	89	2007.63
Org Change		51	89	2007.19
Firm Performance		47	85	2007.61
Strategic L.		43	43	2006.47
Inspirational L.		38	32	2007.34
Governance		29	30	2007.00
Entrepreneurship		30	27	2007.48
5) Emotional and cognitive approach (purple)		Emotion	53	165
	Cognition	52	148	2009.44
	Identity	55	143	2010.90
	Authentic L.	41	46	2010.87
	Followership	36	46	2010.33

# Anexo D

## Síntesis de las entrevistas

### D.1. Infografía de la muestra de entrevistados

#### Repartición de género cerca de la paridad:

- 4 de 9 personas son mujeres,
- Repartición en las profesiones bastante paritario.

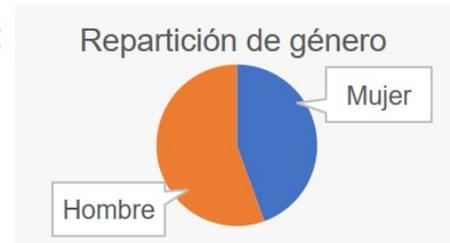


Figura D.1: Repartición de género. *Fuente: Realización propia*

#### Experiencia profesional:

Promedio de **27 años** de experiencia profesional

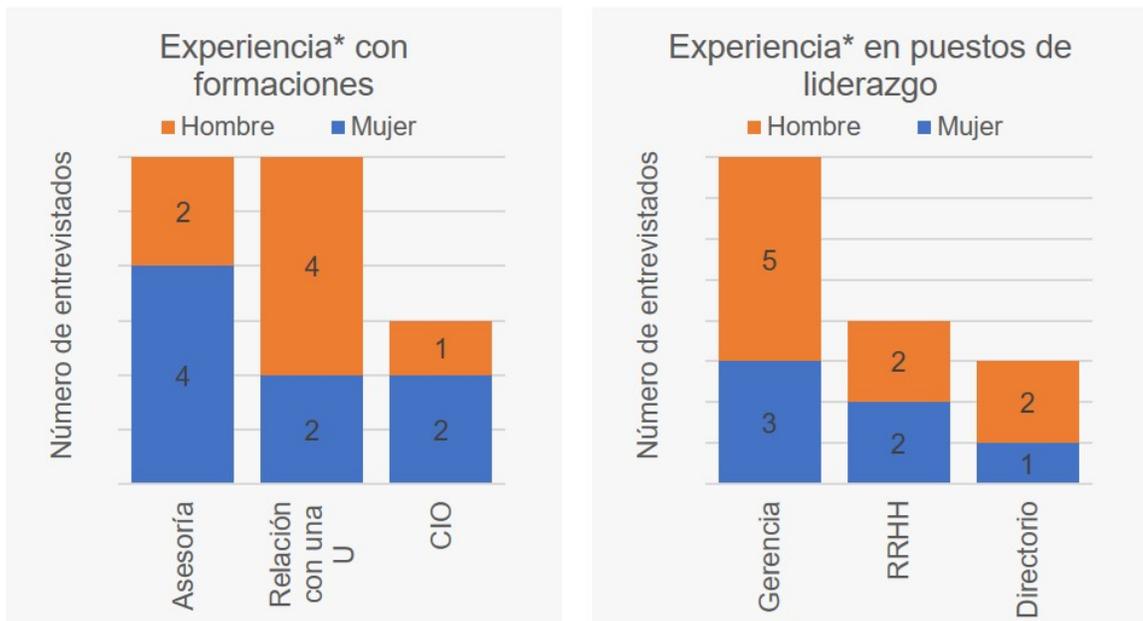


Figura D.2: Experiencia profesional. *Fuente: Realización propia*



\* Una persona puede contar en varias categorías.

Figura D.3: Sectores de actividad. *Fuente: Realización propia*

## D.2. Pauta de entrevistas

1. ¿Puede usted presentarse y contar sobre su experiencia laboral?  
¿Y en específico sobre temas de liderazgo?  
*(Puestos ocupados, tamaño y tipo de organización, formaciones. . . )*
2. ¿Según usted, cuáles son los desafíos de las organizaciones actuales?  
¿Y cuáles cree que van a ser los futuros?
3. ¿A nivel del liderazgo, que deberían hacer las organizaciones para enfrentar estos desafíos?  
¿Qué características deberían desarrollarse o reforzarse?  
¿Y cómo debería hacerse aquello?
4. ¿Qué ha cambiado en su manera de trabajar con la gente, pre-Covid y cómo?
5. ¿Cuál sería según usted una definición de un líder ideal de aquí para adelante?
6. ¿Conoce usted el modelo de un líder situacional?  
*(Un líder situacional tiene que adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades de cada uno de sus supervisados de modo que este pueda entregarles el apoyo, dirección o libertad que cada uno necesite para dar su mejor trabajo)*  
¿Cree usted que este modelo es apropiado en su organización y permite dar una buena visión del liderazgo uno a uno?
7. ¿Ya han contratado formaciones sobre liderazgo? ¿Dónde?  
¿Si deseara contrata ahora, a quién contrataría y por qué?