

## **La Formación de Líderes Innovadores como Expansión de la Conciencia de Sí: El Caso del Diplomado en Habilidades Directivas en la Región del Bío-Bío – Chile.<sup>1</sup>**

Vignolo, Carlos<sup>2</sup>; Spoerer, Sergio<sup>3</sup>; Arratia, Claudia<sup>4</sup>; Depolo, Sebastián<sup>5</sup>.

*“Porque la mejor estrategia hoy es conocerse a sí mismo”  
Harvard Business Review, Editorial, Diciembre 2001.*

### **ABSTRACT**

La presentación versa sobre la propuesta tecnológica desarrollada por el equipo del Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, orientada a desencadenar la innovación y liderar procesos de transformación organizacional en todo tipo de organizaciones humanas, mediante la construcción de capital social, como condición necesaria para sobrevivir en el turbulento ambiente de la globalización.

A partir de la Biología del Conocimiento, desarrollada por el biólogo chileno Humberto Maturana, se ha diseñado e implementado un modelo pedagógico constructivista, basado en la expansión de la conciencia de sí.

Se ha desarrollado un marco teórico, pedagógico y tecnológico que identifica cinco ámbitos principales de aprendizaje:

- El espacio cognitivo o de adquisición de conocimientos.
- El aprendizaje actitudinal: la ampliación y potenciación de la capacidad de "escuchar" y modular las emociones y los estados de ánimo propios y ajenos.
- El desarrollo de las habilidades y destrezas, como expansión de las capacidades de reaccionar automática y eficazmente en la vida social contemporánea.
- El desarrollo de una nueva interpretación de sí mismo y del entorno.

---

<sup>1</sup> Una primera versión en inglés de este trabajo fue presentada en el octavo Congreso de la National Collegiate Inventors and Innovators Alliance, NCIIA. Dada la dificultad para acceder a este documento y que hasta ahora sólo se encontraba disponible en inglés, hemos decidido publicar su versión en español en los documentos de trabajo del CEGES. Para más información ver : [http://www.nciia.org/conf\\_04/proceedings\\_04/htmldocs/abstracts/pp\\_thurs5b\\_friz.html](http://www.nciia.org/conf_04/proceedings_04/htmldocs/abstracts/pp_thurs5b_friz.html)

<sup>2</sup> Profesor Asociado y Co Director Académico, Programa de Habilidades Directivas, Departamento de Ingeniería Industrial (DII), Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.

<sup>3</sup> Profesor Adjunto y Co Director Académico del PHD del DII de la Universidad De Chile.

<sup>4</sup> Directora Ejecutiva, PHD Región del Bio Bio del DII de la Universidad De Chile.

<sup>5</sup> Investigador Asociado, PHD del DII de la Universidad De Chile.

- La ampliación y potenciación de la red de relaciones de confianza.

Este modelo se ha implementado en el Diplomado en Habilidades Directivas, donde han participado más de 100 líderes de organizaciones públicas y privadas de la Región del Bío-Bío en Chile. La presentación de la propuesta formativa y la evaluación de su impacto en el corto y mediano plazo son el objetivo de este artículo.

## **I. INTRODUCCION: LA GENESIS Y EL FOCO DEL JUEGO**

Muchas conversaciones, entre académicos, políticos y gerentes (privados y públicos) -todos ellos aunados por la búsqueda de un “mundo mejor”- confluyeron en la gestación del Diplomado en Habilidades Directivas (DHD) que, desde el año 2001, el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile (DII-U.CHILE) viene desarrollando en la Región del Bío-Bío<sup>6</sup>, con el apoyo del Instituto Regional de Administración de Empresas (IRADE).

Una de dichas conversaciones -tal vez la más influyente en el éxito de este programa de formación de líderes- fue la sostenida, a finales del año 2000, por el Intendente de la Región del Bío Bío -la máxima autoridad política regional- con el Director del Programa de Habilidades Directivas (PHD) del DII-U.CHILE. Habiendo coincidido, por casi una década, como consejeros de Fundación Chile -la principal organización chilena dedicada a la innovación tecnológica-, ambos acordaron una colaboración personal e institucional para llevar a la Región del Bío-Bío - lugar de origen de ambos- las innovaciones pedagógicas y las tecnologías de construcción de capital social desarrolladas por el PHD.

Dichas innovaciones tecnológicas y pedagógicas eran, a su vez, al menos en parte, resultado de conversaciones iniciadas en el año 1985, en los Talleres de Comunicación para la Acción de la empresa REDCOM, donde los fundadores y directores académicos del PHD se conocieron y se enteraron de la existencia de la Ontología Lingüística de las Organizaciones. Esta teoría tenía como uno de sus afluentes las conversaciones iniciadas durante sus años en prisión por Fernando Flores -ex-Ministro de Hacienda y Economía del Presidente Salvador Allende- con el destacado

---

<sup>6</sup> La Región del Bio Bio es una de las trece regiones en las cuales el país está administrativamente dividido. Es la segunda en población y la tercera en importancia económica. Históricamente la región ha sido el polo de desarrollo industrial alternativo a Santiago, la capital del país. La región hoy en día aporta más del 15% del PIB nacional, en especial en el desarrollo de las actividades: forestal, pesquera y agricultura. En la región existe una fuerte presencia industrial relacionada al petróleo, la fabricación de acero, papel, celulosa y la industria petroquímica. Si bien la región es rica en recursos y capacidades, tiene altos índices de desempleo (12% al año 2003) y de pobreza (27% al año 2000, 7 puntos por sobre la media nacional) además presenta dificultades de integración con la etnia mapuche, materializados en el conflicto para la instalación de represas en el Alto Biobio y de reclamaciones de tierra en la provincia de Arauco, hoy en propiedad de Empresas Forestales.

biólogo chileno Humberto Maturana, quien aceptó en aquellos años (1974-1975) visitar al recluido Flores para enseñarle su revolucionaria propuesta epistemológica, hoy mundialmente conocida como Biología del Conocer. Estos desarrollos científicos y filosóficos, gestados en los laboratorios de epistemología experimental de la Universidad de Harvard a finales de los años 50, fueron centrales en los desarrollos que Flores llevaría a cabo en su trabajo como doctorando, primero, y empresario y filósofo, después, en el diverso e intenso campus conversacional de la Universidad de Berkeley y su entorno empresarial.

También en el año 1985 surgen las conversaciones que dieron origen a la creación del Instituto Wilhelm Reich de Chile, como una forma de transferir a la elaboración epistemológica y terapéutica chilena los desarrollos del Instituto Wilhelm Reich de Sao Paulo, ciudad donde las propuestas del “discipulo maldito” de Sigmund Freud habían experimentado un importante desarrollo. El tema del “contacto”, como factor fundamental del buen vivir humano, entraba por esta vía en la reflexión del que llegaría a ser posteriormente el equipo “senior” del PHD. Ello ocurría 15 años antes de que Harvard Business Review consignara el “factor contacto” como elemento clave del nuevo liderazgo empresarial, en la editorial del número especial de diciembre de 2001 -el primero en sus 79 años de existencia-, que lleva por título “Breakthroug Leadership: It’s Personal. Why the Best Strategy Now is Knowing Yourself”.

En 1990, en momentos en que Chile iniciaba un proceso de recuperación democrática, se activaron, al interior del DII-UCHILE, conversaciones que dieron origen al Programa de Modernización de la Gestión Pública, el Club de Innovadores, el Proyecto “Red Mundial de Chilenos Destacados residentes fuera de Chile”, el Programa de Gestión y Economía de Sistemas de Salud (GESS) y los cursos de “Desarrollo de Capacidad Emprendedora”, “Desarrollo de Habilidades Directivas”, “Diseño y Gestión de Sí-Mismo” y “Sociotecnología”. Estas y muchas otras conversaciones confluyeron en la convicción de que visualizar el desarrollo de las naciones, las regiones y las organizaciones como un proceso conversacional de construcción de la realidad, es una poderosa y promisoría interpretación.

Esta convicción dio origen al diseño del Diplomado en Habilidades Directivas de la Región del Bío Bío (DHD), cuyo “meollo” declarado es mostrar vivencialmente a los participantes la enorme potencia de adoptar una postura constructivista conversacional que, a partir de la “expansión de conciencia”, genere innovación, liderazgo y desarrollo.

La editorial de Harvard Business Review de abril 2001, titulada “Can We Talk?”, y la selección de “Only Connect” como una de las “Breakthrough Ideas for the Business Agenda” de dicho número, dieron al diseño del Programa el “impulso” final, iniciándose su primera versión en agosto de 2001.

Más de 150 personas han cursado este innovador programa de formación en liderazgo e innovación. Este artículo presenta los fundamentos filosóficos y pedagógicos de este programa y explora, a nivel preliminar, en los impactos generados por él en los participantes y en el entorno laboral y social de los mismos.

## **II. LAS PREMISAS FUNDAMENTALES Y EL MARCO EPISTEMOLÓGICO**

### La “rehumanización” del trabajo y del Management.

La primera premisa en que se asienta el Diplomado en Habilidades Directivas (DHD) de la Región del Bío-Bío es que el gran desafío actual de las empresas y organizaciones es atender, simultáneamente, las exigencias del mundo laboral con aquellas del ámbito personal. Conciliar la demanda por productividad y calidad de servicio con aquella de bienestar en el trabajo y calidad de vida fuera del trabajo es hoy la consigna. Esta nueva exigencia, que está en el centro de la diferencia entre los managers y los líderes, se refleja con mucha claridad en la evolución de los artículos de Harvard Business Review en los últimos cinco años. Desde aquel seminal número de Diciembre - Noviembre 1998, que incluye el muy sugerente trabajo de Friedman, Christensen y DeGroot “Work and Life: The End of the Zero-Sum Game”, casi el 50% de los artículos publicados se relacionan directa o indirectamente con esta necesidad de “rehumanizar” la vida laboral, los negocios y el management.

### Aceptar para cambiar. Innovar para conservar.

Una segunda premisa del DHD, probablemente la más importante, distintiva e innovadora de este programa de formación, es que la clave del cambio está en la aceptación, que la clave del buen vivir está en la conservación, y que el cambio y la innovación sólo hacen sentido en función de la conservación. Es en este punto que el DHD refleja sus raíces filosóficas más profundas y sólidas: en Buda, en Cristo, en Fromm, en Nietzsche, en Reich y en Maturana y Varela. Es por ello que este programa, cuyo objetivo principal es muy pragmático, exige a los

participantes una inmersión en textos filosóficos y una revisión de los paradigmas desde los cuales han emergido, histórica y socialmente, las concepciones y formas de vida que han permeado nuestro operar como personas y como profesionales.

"Sólo la reflexión nos hace conscientes: si la ampliación de la conciencia produce automáticamente una modificación subjetiva, ¡Fantástico! Pero todo propósito de modificar algo produce el efecto contrario"<sup>7</sup>, es una frase que refleja bien esta premisa. A los alumnos del DHD se los invita a explorar intelectualmente y a "experimentar" esta forma de vivir, centrada en la aceptación. Entendemos la aceptación como el no oponerse a aquello que es posible cambiar, diferenciándola claramente de la resignación, como el estado de oposición a aquello que sí puede ser modificado.

Los participantes del DHD viven esta experiencia, en lo esencial, como una puesta en escena de aquella invitación que reza:

"Dame Señor, Fuerza, para cambiar aquello que puedo cambiar, Serenidad, para aceptar aquello que no puedo cambiar y, por sobre todo Sabiduría, para hacer la diferencia"

Pero se los invita a cambiar la esperanza de sabiduría por el trabajo en equipo y las redes de ayuda, como camino más humano y más cercano para diferenciar entre aceptación y resignación.

El DHD es, por sobre todo, una invitación a aceptarse más, a quererse más, para, desde allí, iniciar una exploración de sí-mismo, en un espacio de aceptación y cuidado mutuo entre todos los participantes, en la búsqueda de sus "quiebres maestros" y sus "core competences".

Todo ello en la convicción de que esta investigación de sí-mismo, en un ambiente protegido, genera, por una parte, un crecimiento de la autoestima y la autenticidad y, por otro, como consecuencia de ello, una expansión de la conciencia integral –intelectual, emocional y corporal– de sí y del mundo que nos rodea.

¡La realidad no existe! ¡Los problemas tampoco!, salvo como construcciones humanas.

El DHD puede ser entendido como una invitación a conocer -intelectual y vivencialmente- las posibilidades de vida que abre una postura constructivista radical, como las que nos proponen Maturana y Varela. Dos postulados centrales de estos destacados biólogos chilenos son:

---

<sup>7</sup> Thowald Dethlefsen y Rüdiger Dahlke. La Enfermedad como camino. Plaza & Janés Editores, 1999.

- Los seres humanos construimos el mundo al vivirlo, desde nuestra estructura, que es única y socialmente determinada. Conocer no es captar una realidad que es allá afuera, con independencia del observador. Son nuestros “ojos” y nuestras emociones los que especifican lo que las cosas son. Vivimos en un mundo de interpretaciones. No podemos nunca, dada nuestra biología, saber cómo son las cosas. Sólo sabemos cómo las vemos.
- A los seres humanos nos pasa, en cada momento de nuestro existir, lo único que nos puede pasar, dada nuestra estructura. No decidimos lo que nos ocurre: lo que nos pasa nos pasa.

La Biología del Conocer y del Amar de estos dos científicos constituye un marco conceptual que favorece, por cierto, la búsqueda de la aceptación, la autonomía y la autenticidad, todos ellos principios considerados fundamentales para el buen vivir y el buen operar de los seres humanos. El DHD muestra la posibilidad de vivir la epistemología -esto es, la pregunta por el conocer- como una opción humana, y muestra la “epistemología a la Maturana” como una opción que expande las posibilidades de vivir bien para los humanos de los tiempos de la globalización y el vértigo del cambio permanente, profundo e impredecible. La invitación es a reconstruir la forma en que observamos el mundo, de modo de, con ello, modificar significativamente la experiencia vital.

#### Esencialismo, Racionalismo e Individualismo: Encadenantes de la Innovación.

El DHD plantea la opción del constructivismo conversacional -la idea que la realidad se construye en las conversaciones de una comunidad- como una opción notablemente mejor, en los tiempos que corren, respecto de los paradigmas que han dominado occidente desde hace 25 siglos. Apoyándose en las investigaciones empíricas sobre innovación empresarial y en el monumental aporte de Nonaka y Takeuchi -que permite hacer un contrapunto entre oriente y occidente- se invita a los participantes a tomar conciencia de las consecuencias de los paradigmas de base de la modernidad occidental. A través de ejercicios individuales y grupales, los participantes en el DHD van dándose cuenta de que la concepción aristotélica de un “ser que es”, rigidiza y restringe el espacio de ser y hacer de los seres humanos, al asumir que las personas nacen determinadas a ser de una cierta manera. Ello contrasta muy fuertemente con el enorme espacio para el ser y el hacer de las propuestas constructivistas.

Lo mismo es realizado en relación a las limitaciones de la concepción racionalista reduccionista del ser humano, en que la única acción humana adecuada y recomendada es aquella previamente pensada. Las lecturas de Mintzberg y Heidegger son las utilizadas en el programa para mostrar los costos de los viejos paradigmas y esbozar los nuevos, en que los automatismos, las intuiciones y emociones juegan un rol clave.

### Capital Social como agregación de Valor

Otra premisa del DHD es que el desarrollo no es tan sólo asimilable a variables económicas, sino que se basa en la capacidad de las comunidades de generar valor. La agregación de valor tiene relación con la forma en que la comunidad se interrelaciona, permitiendo que todos sus integrantes maximicen sus capacidades y el despliegue de estas. El capital social se presenta como un nuevo enfoque del desarrollo, que se potencia en entornos propicios para la innovación y el liderazgo humanista o, como diría Maturana, para las conversaciones de transformación en la convivencia.

En este sentido, el DHD busca generar conversaciones que potencien el desarrollo de confianzas, coordinación de acciones y redes de relaciones colaborativas, que construyan capital social en la región en que se imparte y en las organizaciones en que los participantes se desenvuelven.

### “Innovar, Aprender y Vivir son la misma cosa”

Una última premisa fundamental del DHD es que la innovación no es una moda, no es algo nuevo ni es una opción, sino una forma de entender un principio fundamental de la vida: la conservación en la adaptación al entorno. La innovación es entendida como el proceso de adaptarse a un medio ambiente cambiante. El auge de la innovación como temática, en el último tiempo, no es más que el resultado de la profundización y aceleración de los cambios del entorno, marcado por la globalización y el desarrollo tecnológico. Las empresas y organizaciones, las naciones, las regiones y las personas deben hoy innovar permanente y profundamente en sus paradigmas y prácticas, no debido a que la innovación sea algo nuevo, sino porque el entorno está cambiando como nunca antes en la historia de la humanidad.

La innovación así entendida es una condición de supervivencia insoslayable. “Innovar o morir” es un lema válido para todo tipo de organizaciones y personas, una ley sistémica. Una condición de vida. La única forma de conservar lo que se quiere conservar -principios y valores

intransables- es aceptar desapegarse y desechar aquello que no es constitutivo del “ser” del sistema. En eso consiste también el aprender: generar nuevas capacidades adaptativas, para seguir siendo lo que se quiere ser, como organización o como persona. Innovación, aprendizaje y vida son la misma cosa.

La innovación, en cuanto ley sistémica, vale para todo tipo de sistemas, incluidos los sistemas filosóficos. El DHD invita a entender muchos de los males del mundo, incluyendo las patologías humanas y organizacionales, como resultado de seguir apegados a entramados filosóficos que fueron creados y sirvieron en otros contextos, y que hoy ya no sirven. Parafraseando a Hamel, en el inicio de su “Strategy as Revolution”, podemos decir: “Admitámoslo. Hemos llegado a los límites del incrementalismo”. Los viejos paradigmas sobre lo humano y lo social ya no sirven. Nuevos paradigmas son fundamentales para lograr sobrevivir con dignidad, serenidad y productividad en las “Nuevas Realidades” de que nos habla ya desde hace un buen tiempo Peter Drucker.

### **III. EL MODELO PEDAGOGICO DEL DHD**

En coherencia con las premisas anteriores, y diferenciándose de numerosos programas de formación de líderes, el DHD no se orienta a cambiar a las personas que en él participan, sino a incrementar en ellos la aceptación de sí-mismos. El “meollo” del DHD no está en el presionarse a cambiar, sino en la ampliación de la conciencia de sí: conciencia de intereses, conciencia de fortalezas y conciencia de debilidades. El argumento central del DHD es que la expansión de conciencia –de sí y de entorno-, y no la pulsión al cambio de sí-mismo, es el camino más eficaz, más eficiente, más rápido y más grato para incrementar la productividad y la calidad de vida en el trabajo. Esta es, además, la opción de menor riesgo ético desde el punto de vista de los facilitadores del aprendizaje, por cuanto minimiza los eventuales “efectos colaterales” de los cambios conductuales y actitudinales en otros ámbitos de la vida: la pareja, la familia, el dominio espiritual, lo social, lo recreacional, entre otros.

¿Significa lo anterior renunciar al aprender, en términos de desarrollo de habilidades o modificación de actitudes? Definitivamente no. En primer lugar, aceptarse no es resignarse. Y cambiar es más fácil y más estable -sin efectos secundarios nocivos-, cuando el cambio surge desde la disminución de la presión y no desde el aumento de ésta. La autoexigencia, postulamos, no es buena consejera si de innovar y vivir bien se trata. Por ello, la búsqueda de los cambios



actitudinales y conductuales va, en este programa de formación, por la ampliación de la conciencia integral de sí-mismo (en términos doctos, un cambio del sentido hermenéutico) más que por el cambio del sí-mismo.

En concreto, el DHD hace transitar a los participantes, en forma recurrente, a través de las siguientes fases y espacios de aprendizaje:

- El Espacio Cognitivo o de adquisición de conocimientos. En este espacio los participantes son invitados a conocer -a través de conferencias y lecturas- de los desarrollos filosóficos, psicológicos, sociológicos y de management, en los cuales se apoya la postura constructivista conversacional del diplomado.
- El Espacio de las Actitudes y Habilidades. A partir de la comprensión intelectual que el espacio anterior genera, los participantes son invitados a realizar un conjunto de ejercicios -individuales y grupales- que les permiten “experimentar” –emocional y corporalmente- algunas de las situaciones características de la vida laboral y personal contemporánea: seducir, declinar frente a una situación seductora, ser evaluados y evaluar a otras personas, trabajar en equipo bajo presión, decidir bajo incertidumbre, etc. Conversando desde esa experiencia, los participantes son invitados a tomar conciencia de las consecuencias de vivir esos ejercicios desde distintas posturas epistemológicas y ontológicas. En particular, se los ayuda a visualizar el cambio en el concepto de “escuchar” que se genera al pasar desde una posición esencialista a una posición constructivista. Un fuerte impacto produce en los alumnos del DHD el ejercicio de “escucharse a sí-mismo”, escuchando a otros, vivenciado con ello el rol de constructor del otro en el proceso de “escucharlo”, visualizando la oportunidad de reconstruir al otro desde los “oídos”, los “ojos” y el “corazón” de quien mira. Más fuerte aún, un verdadero “breakthrough”, es la toma de conciencia de que ello también es válido en la construcción del sí-mismo, esto es, que el “self” puede ser reinterpretado como el cuento que los seres humanos cuentan sobre sí mismo. Y que, bajo ciertas condiciones, puede ser modificado desde allí, desde la conversación que un ser humano tiene acerca de sí-mismo y con sí-mismo.
- El Espacio de la Expansión de la Conciencia de Sí. Desde esos mismos ejercicios, los participantes son invitados a reflexionar y tomar conciencia de su capacidad de operar, competente o incompetentemente, en las diversas situaciones experimentadas. ¿En qué

ámbitos me observo competente, virtuoso, maestro?, ¿En cuáles aprendiz o abiertamente incompetente?, ¿De cuáles maestrías e incompetencias era conciente? ¿En cuáles era cognitivamente ciego?, ¿En qué situaciones me interesa operar competentemente?, ¿En cuáles no?, son algunas de las preguntas que guían esta fase del aprendizaje. Se invita a los participantes a ser observadores activos de su aprendizaje, de sus emociones, estados de animo y de su vida. Aprender a escuchar al entorno y a sí mismo está en la base del proceso de aprendizaje, es por esto que se les invita a generar prácticas, como el uso de la bitácora, que permitan desarrollar estas habilidades, que ponen el foco en el conocimiento y el cuidado de sí mismo.

- El Espacio del Rediseño. A diferencia de la mayoría de los programas de entrenamiento de líderes, a continuación del proceso de toma de conciencia en el DHD no se invita a los participantes a llevar adelante un programa de entrenamiento destinado a “cerrar la brecha” (“Close the Gap”) de sus incompetencias –respecto al perfil deseado de ellas- sino a tomar conciencia de la posibilidad rediseñar la forma de estar en el trabajo –y en la vida- de modo tal de sacar el máximo de partido a sus fortalezas, hacer irrelevante sus debilidades y alinear su quehacer con sus más profundos intereses y “quereres”. Esto se realiza a través de la declaración de “quiebres”, en el sentido heideggeriano, que permite observar, en lugar de problemas, oportunidades que posibilitan el espacio de rediseño de las prácticas laborales - rompiendo con los paradigmas tradicionales acerca de cómo “deben hacerse” las cosas- y mostrando la potencialidad del trabajo en equipo y el funcionamiento en red como dos grandes áreas de descubrimiento y acción.
- El Espacio de Redes. En este espacio se desarrolla la ampliación y potenciación de la red de relaciones de los participantes entre sí y con otros actores relevantes del entorno regional, nacional e internacional, facilitado por la generación de confianzas y espacios colaborativos de intervención. Este espacio es el lugar donde la construcción social cobra vida y se van generando sinergias que permiten el desarrollo del capital social, entendido como la capacidad de agregar valor de cualquier organización<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> En “El desarrollo como un proceso conversacional de construcción de Capital Social”, Vignolo, Potocnjak y Ramírez, 2002.

#### **IV. CARACTERIZACIÓN**

Desde agosto del 2001 hasta la fecha, se han realizado dos versiones del Diplomado en Habilidades Directivas, y actualmente se está desarrollando la tercera versión, con participantes de diversos sectores: privados, públicos y académicos<sup>9</sup>.

El Diplomado tiene una duración de 200 horas pedagógicas, las que se desarrollan en un esquema de diez módulos de periodicidad mensual, de un día y medio de duración cada uno. Se trabaja básicamente en formato de taller, con breves módulos de presentación de distinciones, ejercicios individuales y grupales buscando lograr un estado de ánimo positivo para el aprendizaje. Actualmente se desarrollan cuatro áreas de aprendizaje:

ÁREA DE DESARROLLO DE HABILIDADES

ÁREA DE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES Y TRABAJO EN EQUIPO.

ÁREA DE FORMACIÓN GENERAL

ÁREA DE INTEGRACIÓN

Para dar continuidad al conjunto del proceso, ejercitar lo aprendido y hacer una contribución inmediata a la generación de nuevas prácticas y estilos de trabajo, se realizan entre las sesiones trabajos personales, supervisados a través de una metodología de acompañamiento a distancia. Estos trabajos son la principal herramienta metodológica para hacer seguimiento del aprendizaje. Además se potencia el trabajo personal a través del desarrollo de grupos de aprendizaje, en los que se genera una comunidad que acompaña y apoya la experiencia de cada participante a lo largo del Diplomado.

---

<sup>9</sup> La primera generación esta compuesta por 58 profesionales de la región. De ellos, 29 pertenecen al sector privado, dos son del ámbito universitario y 27 profesionales son del sector público, incluidas autoridades del gobierno regional. La segunda generación los profesionales son 30 del sector privado, 4 del sector público y 8 del ámbito universitario, donde participa toda la plana directiva de la Universidad de Concepción, el primer centro de estudio superior regional. La actual versión del DHD se caracteriza por tener un 38% de participantes provenientes de la ciudad de Santiago. Entre los participantes contamos con 40 del sector privado, 4 del sector público y 11 del ámbito universitario.

Es interesante notar que este Diplomado recibe entre sus participantes a profesionales que viajan desde Santiago a una región, cosa inédita en los programas de formación de tercer ciclo en Chile.

## V. EVALUACIÓN DE IMPACTO. ALGUNOS RESULTADOS.

Para la presentación de los principales beneficios obtenidos como consecuencia de haber cursado el Diplomado, y dada la naturaleza de los objetivos y el marco conceptual que sustenta el programa, se relevó la información cualitativa de los participantes, sus juicios de aprendizaje y beneficios percibidos por sobre indicadores de impacto externos a ellos. Por lo tanto, entenderemos impacto como la declaración fundada de beneficios percibidos por los participantes a partir de los aprendizajes gatillados por el DHD.

Se analizaron beneficios en el corto plazo y mediano plazo. Para los beneficios de corto plazo se analizaron los reportes finales de evaluación de los participantes, para los de mediano plazo se realizó un sondeo de opinión vía e-mail con la comunidad de egresados.

### Beneficios de corto plazo

Los resultados que se presentan a continuación han sido extraídos literalmente de los reportes de los trabajos individuales y del examen final, que consiste en desarrollar un ensayo sobre la evaluación del proceso donde el foco está en fundamentar los juicios de aprendizaje que han obtenido en el proceso de formación, que además deberán presentar oralmente a la comunidad en la última sesión del diplomado.

Uno de los beneficios más nombrados por los participantes es el *conocimiento y la aceptación de sí mismos*, “He aprendido a conocerme y a quererme a mí mismo, cosa que jamás había practicado”, “hoy estoy orgulloso de quién soy y de lo que he vivido”. Esta sensación los ha llevado a un espacio de tranquilidad y paz, de disfrute ante la vida: “me gusta como estoy viviendo hoy, en paz conmigo misma y mi entorno”. “estoy mas seguro de mí mismo, mi sensación de profunda felicidad ha crecido”.

Esta expansión de conciencia no es sólo individual sino que genera una nueva interpretación del vivir con otros: “Insisto que para mí el principal beneficio personal ha sido el tomar conciencia de lo que soy, lo que quiero ser, mi actitud ante los cambios, el crearme mi cuento, el ser en el hacer... la aceptación de mi todo... y de los otros...”

Esta mayor conciencia de sí mismo ofrece a los participantes una mirada integral del ser humano que son, en un mundo crecientemente complejo y cambiante y de las posibilidades que tienen al

ser actores constructores de su propia vida: “Tengo que confesarte que no me conocía a mí mismo, no sabía quien era YO ni como andaba por la vida: todo pasaba tan rápido, me creía tan decidido, pero buscando nada, ¿cómo podían conocerme mis amigos entonces? Estaba tan extraviado y tan solo. Hoy veo que junto a mi cuerpo, hay emociones, hay la posibilidad de emplear el lenguaje para construir mundos y generar realidades que no existían.”

Junto con esto los participantes plantean lo relevante que ha sido el poder, a partir del rediseño, innovar en su trabajo en función de disminuir el agobio y el stress, en gestionarse a sí mismos, en desarrollar el autoliderazgo. En este sentido, se observa que una de las habilidades más desarrolladas por los participantes tienen relación con aprender a declarar quiebres, aprender a escuchar a su equipo y el entorno, aprender a delegar, a declinar, en definitiva a generar un eficiente trabajo en equipo. “hoy puedo realizar un trabajo de calidad que agrega valor a otro y que le cambia la vida a muchos”, “Soy más feliz en mi trabajo y siento que me he vuelto más eficiente aun”.

Este mejoramiento en las prácticas laborales se ha traspasado a las organizaciones donde trabajan: “Como beneficio concreto para la organización está un mejor aprovechamiento del tiempo, reduciendo el agobio de los colaboradores. Varios de ellos me manifestaron que la asistencia a las reuniones de trabajo ahora son mucho más agradables, ya que son reuniones más efectivas, y en un ambiente grato de colaboración”.

“Este Diplomado sin exagerar, nos ha cambiado nuestra visión de vida en lo personal y como grupo de supervisores que asistimos al programa, posibilitando entender mejor el pasado, vivir más intensamente el presente y diseñar de forma más inteligente el futuro, mejorando nuestra calidad de vida laboral y familiar”. Cuando los participantes provienen de una misma empresa u organización se evidencia un cambio positivo en los estilos de gestión “con una participación más activa, dentro de un nuevo lenguaje y forma de interrelacionarse que estimo será la base que sustentará futuras mejoras en el devenir de la empresa”.

Otro beneficio declarado por los participantes “es la constatación de la importancia que tiene la conversación, el diálogo, el lenguajear” que surge de la valoración de la comunicación, las redes y el diálogo como instancia de aprendizaje en la convivencia con otros. “La conversación con mi jefe ha sido la mejor conversa en los 25 años en que él ha sido mi jefe directo”. Lo anterior pone a los participantes en ámbitos de aprendizaje ligados al entorno, a la comunidad: “antes pensaba que no tenía nada que aprender de las personas de otras organizaciones. Ahora creo que es

indispensable para mejorar mi gestión, ya que la cantidad de oportunidades al ampliar las redes de contactos es considerable”.

Los participantes declaran que los beneficios de cursar el DHD se manifiestan en innovaciones en todos los ámbitos, elevando con ello significativamente su calidad de vida. “Antes del DHD, estaba viviendo para trabajar, hoy mi calidad de vida es mejor. Soy una persona más feliz, menos sobreexigida, más flexible, tolerante y más dispuesto a aceptar la diversidad. Tengo más tiempo para gozar de la vida”. “El mayor beneficio ha sido encontrar un justo punto de equilibrio y armonía entre mi vida personal y las responsabilidades laborales, desde una perspectiva de autocuidado y de cuidado de mi familia.”

“Estando en la mitad del programa sentí que el diploma fue un negocio redondo en todo sentido: contactos, conocimientos, desarrollo de destrezas, amistades, oportunidades laborales, crecimiento personal y familiar, posibilidad de mirar el mundo de otra manera, pero por sobre todo, mejorar mi calidad de vida y mi buen vivir.”

Para finalizar, los participantes reconocen que el DHD “te permite iniciar un camino que puede ser tu opción o sólo descubrir que existe y que estará ahí para cuando quieras recorrerlo”, “la diferencia es que ahora tengo más herramientas que antes”.

#### Beneficios en el mediano plazo

El sondeo realizado buscaba, con preguntas abiertas, rescatar los beneficios percibidos hoy en día (después de un año y medio para la primera generación y de medio año para la segunda promoción) de haber participado en el diplomado. Los resultados presentados provienen de una encuesta realizada en el mes de noviembre del 2003 a través de e-mails a todos los egresados del programa. (N=97), la que tuvo un 38% de respuesta en 3 días<sup>10</sup>.

En términos generales, los participantes declaran en un 27% que el impacto ha sido muy alto, un 61% percibe el impacto como alto (88% de impacto alto), sólo un 9% percibe un impacto medio y el 3% declara que el DHD tuvo un impacto bajo. No hay respuestas para la categoría muy bajo.

Para profundizar el análisis se exploraron cuatro áreas de impacto: la productividad y bienestar laboral, la calidad de vida en general, la red de relaciones y el capital social regional.

Respecto a la productividad y bienestar laboral los juicios más expresados son, en orden de importancia: aumento de bienestar laboral, aumento de productividad, mejora del trabajo en

---

<sup>10</sup> Una de las personas que respondieron la encuesta fue el Intendente de la Región, don Jaime Toha, alumno de la primera versión del diplomado y quien participó en la génesis del proyecto.

equipo, mejora en la administración del tiempo, aumento de las herramientas para comprender y actuar ante los fenómenos organizacionales.

Si analizamos el tipo de aprendizaje del que provienen estos juicios, podemos ver que un 47% se relaciona con el desarrollo de nuevas habilidades, un 31% corresponden a los cambios en la comprensión de sí mismo y del entorno, un 12% lo atribuye a cambios actitudinales que han tenido, un 8% lo relaciona con el aumento cognitivo para enfrentar estas situaciones y sólo un 2% lo atribuye al mejoramiento de la manera de relacionarse con otros.

Respecto a la calidad de vida en general, los participantes argumentan que ésta ha aumentado. Básicamente por la capacidad de compatibilizar, en equilibrio, las distintas dimensiones de la vida, en especial la vida laboral y la familiar. Los principales beneficios declarados son la disminución de la sensación de agobio y stress, la revalorización del cuidado de sí mismo, la mejora de las relaciones sociales primarias (familia, amigos) por el aumento de la conciencia del rol de actor en la forma en que éstas se dan y el aumento de la valoración del buen vivir. (disfrute recreacional, búsqueda de sentido, validación de estilos de vida)

Analizando el tipo de aprendizaje que lleva a estos beneficios, un 55% es atribuido a los cambios en la comprensión de sí mismo y del entorno, un 23% al desarrollo de nuevas habilidades, un 15% a cambios actitudinales, un 5% al mejoramiento de la manera de relacionarse con otros, y sólo un 2% a nuevas destrezas cognitivas.

Respecto a la red de relaciones, un 72% percibe que éstas han aumentado cuantitativamente y un 84% de los informantes reconoce que éstas han mejorado cualitativamente. Los informantes reconocen disponer de mejores herramientas para trabajar y vivir en red y declaran que ha aumentado el valor que le asignan a la red como forma de convivencia social de nuestro tiempo y al potencial que ésta tiene en el mejoramiento de las condiciones objetivas y subjetivas de vida de las personas.

Respecto al capital social regional, el 83% reconoce que éste ha aumentado, que existe mayor confianza entre los actores regionales y que esto se expresa básicamente en la capacidad que perciben ellos de ser actores de las cosas que pasan en el ámbito regional. Un ejemplo concreto de lo anterior es la generación de una agenda para el desarrollo regional, coordinada principalmente por los egresados de la primera versión del diplomado. Esta agenda busca

concertar a actores públicos, privados y al ámbito universitario en la coordinación de acciones para un conjunto de iniciativas de desarrollo regional<sup>11</sup>.

## **CONCLUSIONES**

El modelo pedagógico presentado, sus principales características y la evaluación preliminar de su impacto, permiten mostrar que la educación de directivos basado en la expansión de conciencia de sí y del entorno posibilita procesos de innovación a nivel personal, grupal y de las organizaciones. Los individuos experimentan aprendizajes significativos en tanto desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos que les permiten desenvolverse exitosamente en el mundo cambiante de la globalización. A partir de la aceptación y el conocimiento de sí mismos, los participantes han podido innovar en los diferentes ámbitos en que se desenvuelven, aumentando su productividad y mejorando su calidad de vida.

El aprendizaje instalado en este período de formación basado en la gestión de sí mismo, entrega herramientas y distinciones que perduran en el tiempo. Lo anterior posibilita desarrollar innovaciones aplicables en los ámbitos de desarrollo futuro de los participantes. Potenciándolos como agentes de transformación de sí mismo y de sus entornos.

La función del capital social en procesos de desarrollo regional se ve potenciada con la construcción de espacios propicios para el aprendizaje colectivo, la generación de confianzas, la valoración de las redes y el trabajo colaborativo, aumenta la capacidad de las comunidades de dialogar en torno al futuro, haciendo de ese futuro un sueño compartido y hacerse activos constructores de ese sueño.

---

<sup>11</sup> En Marzo del 2003, se entregó al Presidente de Chile, Ricardo Lagos, las siete líneas de acción que planifican el trabajo a realizar. Tal ha sido el impacto de esta agenda que otras regiones del país están iniciando procesos similares de desarrollo concertado socialmente.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Drucker, Peter “Managing One Self” Harvard Business Review, March-April 1999.
- Echeverría, Rafael "La Ontología del Lenguaje" Dolmen Ediciones, Santiago de Chile, 1994.
- Flores L., Fernando. “Creando organizaciones para el futuro”. Ed. Dolmen, 1994.194p.
- Hamel, Gary. “Strategy As Revolution”. Harvard Business Review, July- August, 1996.
- Heifetz, Ronald A. “Liderazgo sin respuestas fáciles” Ediciones Paidós, España, 1994.
- Maturana, Humberto. “Arbol Del Conocimiento” Editorial Universitaria, Santiago, Chile.
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka "The Knowledge-Creating Company" Oxford University Press, N.Y.,1995.
- Vignolo, Carlos “Zen en el Arte de Innovar”, Revista Estudios Públicos, 70, Santiago de Chile, 1998: 173-200.
- Vignolo, Carlos “Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio”, Reforma y Democracia, Caracas, V. 22, 2002, 173-199.
- Vignolo, C., Maturana, H., “Conversando sobre Educación”, Revista Perspectivas en Política, Economía y Gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago, Vol 4 - Nº 2, Mayo de 2001, págs. 249 a 266.
- Vignolo, Carlos. “Desencadenando la Innovación en la Era de la Información y el Vértigo Nihilista: Siete Proposiciones para el Desarrollo de América Latina en el Siglo XXI y la Rehumanización de la Humanidad en el Tercer Milenio”. In “The Role of Humanity in the Information Age. An Ibero-American Perspective”, Ricardo Baeza et al. (editores). Santiago de Chile, 2002.