



25 AÑOS
TRANSFORMANDO ORGANIZACIONES

9º PROGRAMA DE INMERSIÓN

INSPIRANDO TALENTO & GESTIÓN

**CONVERSACIONES
CONSTRUCTIVAS**

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Martha Lucía Acosta
María Paula Ospina



"El liderazgo no se define por el título, sino por el impacto."

John Quincy Adams.



Cuando el liderazgo era sinónimo de control

- **Enfoque en control y jerarquía:** Liderazgo centrado en mando, estructura rígida y procesos estandarizados.
- **Directivos como directores de orquesta:** cada colaborador en su lugar, siguiendo instrucciones precisas.
- **Cadenas de mando claras:** Comunicación unidireccional, con escasa retroalimentación.
- **Éxito medido en cifras:** Prioridad en métricas financieras y resultados inmediatos.
- **Flexibilidad limitada:** Escasa apertura a innovación o adaptación rápida.



"El progreso humano no es automático... cada paso exige sacrificio, lucha y trabajo."
John F. Kennedy

Hoy: Un Presente Desafiante y Mutable



Digitalización acelerada,
sostenibilidad y diversidad
como ejes estratégicos.

Entorno VUCA: volatilidad,
incertidumbre, complejidad y
ambigüedad.

Bienestar y equilibrio vida-
trabajo al centro de la agenda.

Liderazgo con propósito que
integra personas, planeta y
resultados.

“El atributo más importante de un líder es estar impulsado por un
propósito más profundo.”

Paul Polman

Tres Conceptos Clave del Liderazgo del Futuro

Basado en Gary A. Bolles, autor de *The Next Rules of Work* y Chair for the Future of Work en Singularity University

Portfolio of Work

- Carreras dejan de ser lineales.
- Se convierten en redes de proyectos, roles y emprendimientos.
- Líderes deben apoyar la movilidad y fluidez del talento.

Mindset, Skillset & Toolset

- Mindset: mentalidad de crecimiento y apertura al cambio.
- Skillset: habilidades adaptativas y de colaboración.
- Toolset: tecnologías y recursos para navegar entornos inciertos.

Strategic Arrow

- Alineación total: organización → equipos → individuos.
- Todos pueden responder: "¿Cómo se conectan mis objetivos con el propósito mayor?"



9° PROGRAMA DE INMERSIÓN

**Liderar ya no consiste
en dirigir personas.
Consiste en desarrollar
capacidades para
transformar organizaciones.**

Durante los últimos años cambiaron la tecnología, el trabajo, las expectativas de las personas y la velocidad de los negocios. Como consecuencia, también cambió la manera de ejercer el liderazgo.

“ El liderazgo dejó de ser una posición. **Hoy es la capacidad de movilizar personas en medio del cambio.** ”

INSPIRANDO TALENTO & GESTIÓN



LO QUE CAMBIÓ

La incertidumbre reemplazó la estabilidad como condición permanente del entorno.



LO QUE EXIGE

Los líderes necesitan anticipar, aprender, adaptarse y movilizar personas.



LO QUE EXPLORAREMOS

Comprenderemos cómo evolucionó el liderazgo y cuáles son las competencias que hoy generan mayor impacto.

Cuando el liderazgo era sinónimo de control



Enfoque en control y jerarquía:

Liderazgo centrado en mando, estructura rígida y procesos estandarizados.



Directivos como directores de orquesta:

cada colaborador en su lugar, siguiendo instrucciones precisas.



Cadenas de mando claras:

Comunicación unidireccional, con escasa retroalimentación.



Éxito medido en cifras:

Prioridad en métricas financieras y resultados inmediatos.



Flexibilidad limitada:

Escasa apertura a innovación o adaptación rápida.

“

“El progreso humano no es automático... cada paso exige sacrificio, lucha y trabajo.

John F. Kennedy

”

Liderazgo ejecutivo en escenarios de alta complejidad

“ El liderazgo no es estático: evoluciona con el contexto en el que se ejerce”. ”



Nuevas reglas



Las decisiones de liderazgo ya no se toman en escenarios estables ni con información completa. Hoy exigen **lectura de contexto, criterio y capacidad de adaptación**, más allá de fórmulas tradicionales.



Liderazgo ejecutivo



Elegir liderazgo hoy implica decidir quién tiene la capacidad de **orientar el negocio, movilizar a las personas y sostener decisiones complejas**, no solo quién tiene la mejor trayectoria.



Alta complejidad



Los líderes operan en entornos volátiles, inciertos y altamente expuestos, donde **cada decisión impacta simultáneamente el negocio, las personas, la reputación y la sostenibilidad**.

El nuevo ADN del liderazgo:

Lograr armonía cuando el talento es escaso y el contexto cambia



65%

De los empleadores en Colombia reportan **dificultades para encontrar talento** ejecutivo calificado.



70%

Organizaciones en América Latina reconocen que sus retos actuales requieren **liderazgo con mentalidad global, habilidades digitales y enfoque humano**.



79%

Empleadores en sectores como salud, transporte, TI y energía enfrentan una **grave escasez de talento especializado**.



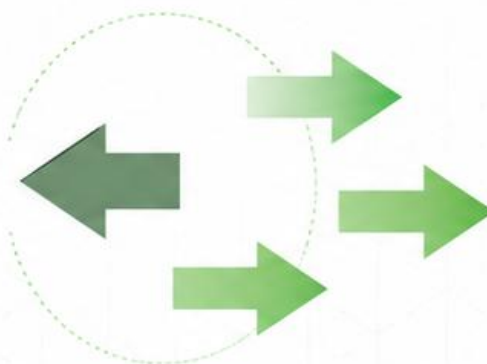
41%

Líderes actuales no cumplen aún con las nuevas expectativas de **liderazgo adaptativo, digital e inclusivo**.

Nuevas reglas para el liderazgo ejecutivo

La experiencia ya no alcanza

EXPERIENCIA



DIFICULTAD PARA CAMBIAR DE OPINIÓN

- ⊗ | Baja tolerancia al error y a la experimentación
- ? | Necesidad constante de certezas antes de decidir
- 👁️ | Resistencia a incorporar miradas distintas
- 💬 | Comunicación defensiva ante cuestionamientos

RETROSPECTIVA

La experiencia explica muy bien el pasado, pero no siempre prepara para lo que aún no existe.

PATRONES

Cuando el contexto cambia, los patrones que antes funcionaban pueden volverse un límite.

RIGIDEZ

La rigidez no falla en la estabilidad, falla cuando el contexto exige adaptación.

AUTORIDAD

Hoy liderar no es saber más, sino aprender más rápido.

ANTICIPACIÓN

Anticipar hoy no es predecir el futuro: es leer el presente con profundidad y prepararse para diferentes caminos.

ADAPTACIÓN

Cambiar a tiempo es parte del rol, no una excepción.

APRENDIZAJE

El aprendizaje continuo es un atributo estratégico del liderazgo ejecutivo en contextos de incertidumbre.

Herramientas organizacionales para el nuevo liderazgo

Cómo desarrollar anticipación, adaptabilidad y aprendizaje en la organización.



Anticipación

Lectura de contexto y escenarios

- Espacios regulares para analizar entorno.
- Conversaciones sobre escenarios posibles.
- Integrar miradas externas.



Adaptabilidad

Decisiones ajustables y feedback

- Feedback continuo desde los equipos.
- Espacios habilitados para ajustar el rumbo.
- Liderazgo frente al cambio.



Aprendizaje

Revisión de supuestos y errores

- Revisar supuestos que ya no aplican.
- Integrar información diversa.
- Usar errores como insumo de decisión.



La anticipación, la adaptabilidad y el aprendizaje no se improvisan: **se diseñan.**



Elegir liderazgo ejecutivo en contexto

Cuando una persona deja de ser la decisión correcta



Tipo de desafío

- Crecimiento acelerado.
- Transformación.
- Integración de culturas.
- Estabilización – Crisis.



Momento organizacional

- Crecimiento | Expansión.
- Crisis | Reestructuraciones.
- Transición | Sucesión.



Contexto humano

- Alta colaboración.
- Clima tenso.
- Equipos con talento crítico.



Riesgo de desalineación

Cómo prevenirla:

- Mapear el ajuste líder.
- Identificar alertas tempranas.
- Diseñar plan de acompañamiento.



Hoy no buscamos líderes que ya lo hayan vivido todo, sino líderes capaces de **navegar lo que nadie ha vivido aún**, alineados con el **contexto** y el **momento de la organización**.



El mismo líder no funciona en todos los escenarios

La complejidad exige perfiles distintos.



Contextos estables

Ejecución y disciplina operativa.



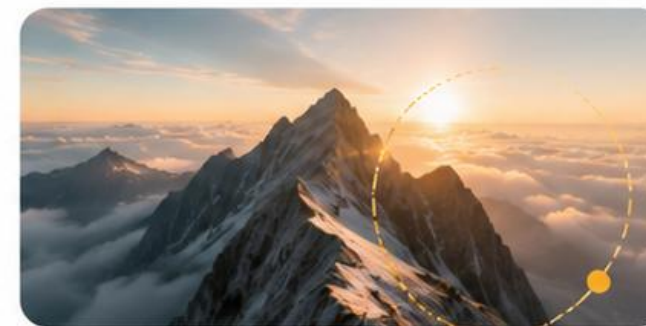
Contextos inciertos

Adaptación y aprendizaje continuo.



Contextos críticos

Criterio, calma y decisiones difíciles.



Hoy no buscamos líderes que ya lo hayan vivido todo, sino líderes capaces de **navegar lo que nadie ha vivido aún**, alineados con el **contexto** y el **momento de la organización**.

Una **decisión de liderazgo** impacta todo el sistema, no solo el resultado inmediato.



Negocio

Estrategia, ejecución
y resultados.



Personas

Confianza, compromiso
y permanencia.



Reputación

Señales internas y lectura
externa del liderazgo.



Sostenibilidad

Viabilidad del negocio y del
liderazgo en el tiempo.

Activar el liderazgo ejecutivo en contextos de alta complejidad



Rol de Alta Dirección: anticipa riesgos, impulsa adaptabilidad y promueve aprendizaje organizacional.

- Mapea riesgos de desalineación antes de cambios clave.
- Impulsa planes de integración y evalúa impacto en resultados, cultura y clima.
- Facilita conversaciones estratégicas entre áreas para decisiones colectivas.



Rol de RRHH: Arquitecto y facilitador del liderazgo ejecutivo.

- Identifica riesgos de desalineación y propone acciones correctivas tempranas.
- Reduce silos, mejora la comunicación y asegura cohesión en la implementación.
- Monitorea el desempeño e impacto del liderazgo en motivación, retención y clima.



Acciones para activar el liderazgo ejecutivo vs. Madurez de la cultura en programas de liderazgo.

	ESTRATEGIA	ACCIÓN CONCRETA
BAJA	Priorizar anticipación; acompañar muy de cerca a líderes; documentar aprendizajes	Antes de un nombramiento clave, mapear riesgos de desalineación y diseñar plan de acompañamiento con RRHH.
MEDIA	Reforzar adaptabilidad y aprendizaje; coaching y mentoring; revisiones periódicas	Crear espacios de retroalimentación cruzada entre áreas de negocio y RRHH para revisar decisiones y su impacto.
ALTA	Potenciar anticipación, adaptabilidad y aprendizaje de manera sistémica; decisiones colectivas estratégicas	Co-diseño de decisiones críticas con Alta Dirección y RRHH, con seguimiento de impacto en negocio, cultura y talento.

“

El liderazgo se pone
a prueba en **cada cambio**,
pero se construye **todos los días**.

Ahora pasamos a explorar las **competencias** que
nos permiten **liderar con propósito** en
entornos cambiantes.



Las organizaciones no necesitan héroes,
necesitan **líderes** que saben **adaptarse**,
aprender y **decidir** con claridad.



“

Las organizaciones ya no necesitan líderes que tengan todas las respuestas. Necesitan líderes capaces de hacer las preguntas correctas, desarrollar a las personas y movilizar el cambio.

”



**9º PROGRAMA
DE INMERSIÓN**

INSPIRANDO
TALENTO & GESTIÓN

Competencias para liderar en entornos cambiantes

Las habilidades que antes se consideraban “blandas” hoy son las que determinan la capacidad de transformar personas, equipos y organizaciones.



En un entorno donde todo cambia, la ventaja competitiva ya no está únicamente en el conocimiento técnico. Está en la capacidad de aprender, adaptarse e inspirar a otros.

El poder de las habilidades invisibles

Rompiendo paradigmas en culturas tradicionales

9º PROGRAMA
DE INMERSIÓN

INSPIRANDO
TALENTO & GESTIÓN

MÓDULO
LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL
Imparte: Human Capital



FALTA DE MEDICIÓN Y TANGIBILIZACIÓN DE SU IMPACTO

87%

Habilidades blandas
tan importante como
las técnicas

42%

Integran este
elemento en sus
programas de
formación

- Técnico: impacto más inmediato y fácil de evaluar.
- Se subestima el (ROI) en habilidades blandas.
- Falta de recursos destinados a programas de formación en liderazgo humano.



CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA EN RESULTADOS TÉCNICOS

3x

Mayores probabilidades
de rotación en una cultura
orientada únicamente
al resultado

- Métricas de éxito con foco en eficiencia, reducción de costos y cumplimiento de objetivos, no en la calidad de las relaciones laborales.
- Entornos de trabajo rígidos.
- Se descuida el impacto de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos y la retención de talento.



CREENCIAS ERRÓNEAS SOBRE EL LIDERAZGO

20%

Engagement

35%

Fidelización

Modelos guiados bajo esquemas
de influencia y colaboración

- Se sigue promoviendo la idea de que un buen líder es aquel que impone y dirige, en lugar de aquel que inspira y guía.
- La comunicación descendente y la toma de decisiones unidireccional generan barreras para la innovación.
- Disminuye nivel de empoderamiento y aporte.

“

Lo que no se mide,
no se desarrolla.
Lo que no se valora,
no transforma.

”

Dos grandes impactando líderes y negocio

NETFLIX

Apostó por un liderazgo ágil, basado en confianza, autonomía y transparencia, eliminando la burocracia para impulsar la innovación en una industria altamente volátil.



Innovación acelerada: La ausencia de procesos burocráticos ha permitido a Netflix lanzar productos y contenido con mayor rapidez y flexibilidad que sus competidores.



Compromiso y rendimiento: Los equipos con mayor autonomía han demostrado mayores niveles de motivación, responsabilidad y creatividad.



Atracción y retención de talento: Al empoderar a sus líderes y equipos, Netflix se ha convertido en una de las empresas más atractivas para profesionales altamente capacitados.

Google

Project Oxygen y la Revolución del Liderazgo Basado en Habilidades Humanas



Estudio interno que analizó evaluaciones de desempeño, revisiones de feedback y encuestas de empleados.



Rediseñó su enfoque de liderazgo, priorizando el desarrollo de habilidades blandas en sus gerentes a través de programas de formación y coaching.



Implementó un modelo de liderazgo más descentralizado, donde los líderes actúan más como mentores y facilitadores.



Aumento en la satisfacción y desempeño de los empleados, así como una reducción en la rotación de talento.

“ Cuando las organizaciones invierten en liderazgo humano, el impacto no solo se ve en las personas, se ve en los resultados. ”

El poder de las habilidades invisibles

Top 5 competencias de liderazgo más demandadas



“

La demanda por líderes de alto nivel sigue en aumento, con un enfoque en competencias estratégicas, visión digital y liderazgo adaptativo.

”

Liderazgo disruptivo y adaptativo

Cultiva el talento

- Empatía
- Inteligencia emocional
- Autonomía
- Identifica el potencial
- Foco en el desarrollo (coaching | mentoring)

Visión avanzada

- Comunicación asertiva
- Influencia organizacional
- Pensamiento estratégico
- Adaptabilidad
- Flexibilidad

Genera alineación

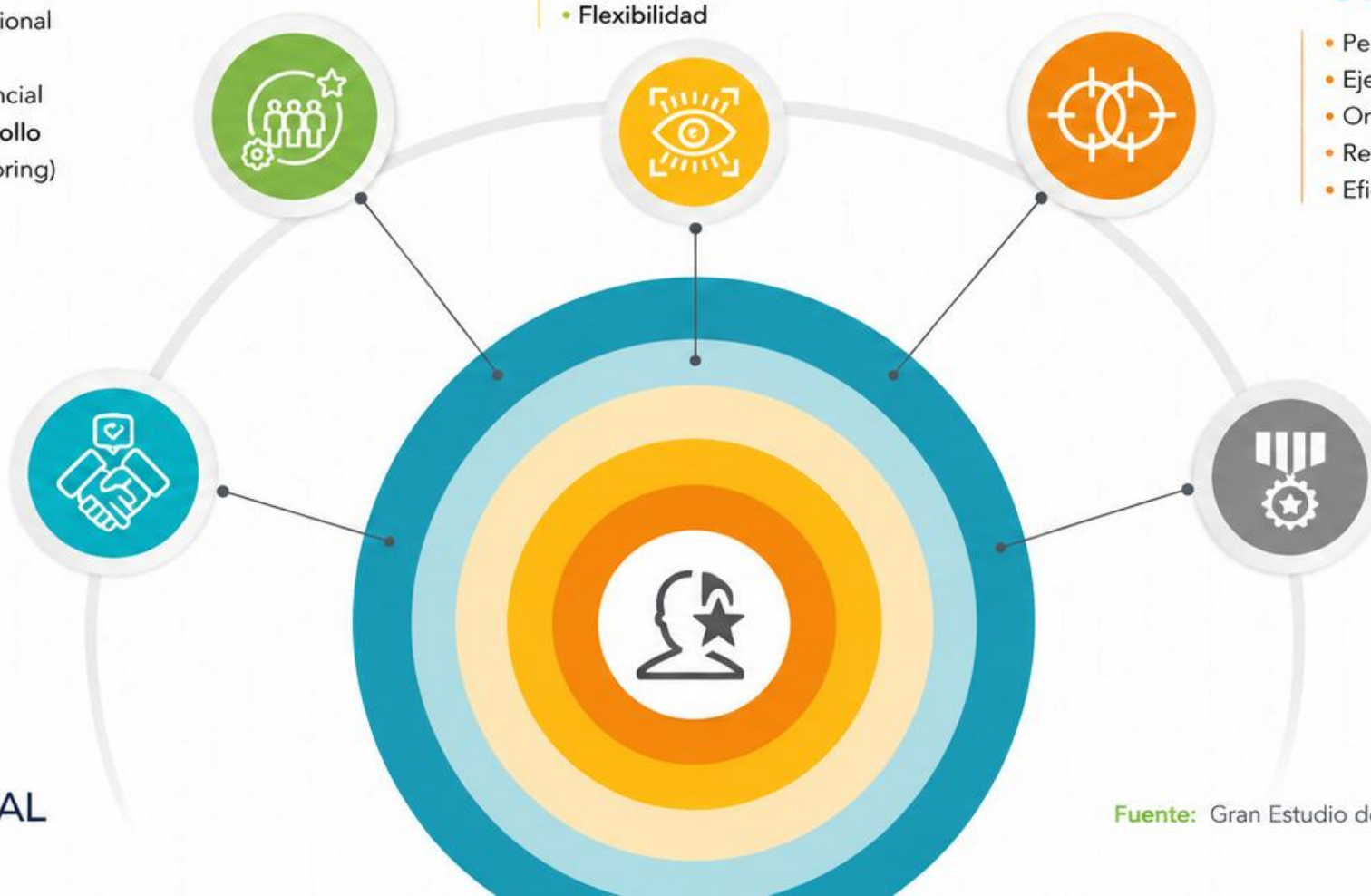
- Pensamiento crítico
- Ejecución
- Orientación a resultados
- Responsabilidad
- Eficiencia operacional

Construye confianza

- Defensa activa
- Humildad
- Modelo a seguir
- Integridad
- Transparencia

Reconoce e incentiva

- Reconocimiento
- Innovación
- Teamwork
- Esfuerzo continuo
- Logros visibles



LA CULTURA que soporta las **HABILIDADES INVISIBLES**



Espacios creativos
recursos y tiempo.



Sinergia entre áreas y
proyectos comunes.



Cultura Agile | Scrum



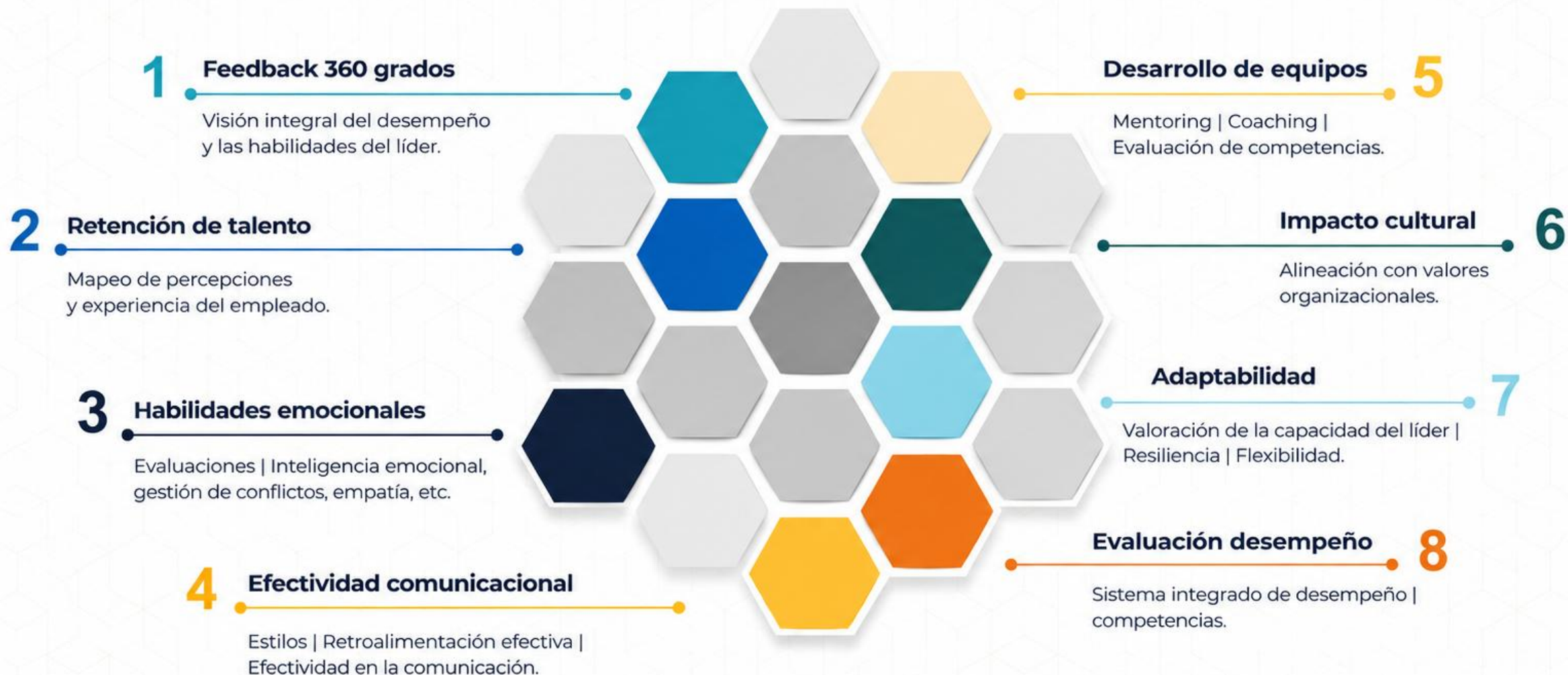
Entrenamiento en sesgos
inconscientes (Unconscious Bias Training)



Gamificación | SIGD
(Gestión Integral de Desempeño)



Midiendo las habilidades invisibles y el liderazgo



El poder de las habilidades invisibles

La ruta que marca la evolución



Identificar las **competencias requeridas** y evaluar su nivel de desarrollo.



Implementar esquemas de **seguimiento** y cierre de brechas.



Asegurar la conexión de estos modelos con **iniciativas de crecimiento y proyección.**



Garantizar la **transición hacia una visión de liderazgo transformacional** que se impregne en la cultura.



“

Los mejores líderes no son los que tienen todas las respuestas, sino los que hacen las mejores preguntas para desarrollar a otros.

”



**9º PROGRAMA
DE INMERSIÓN**

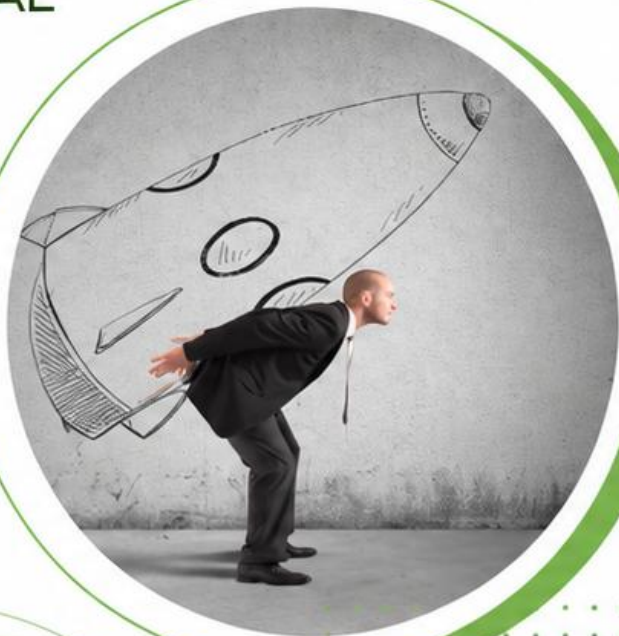
INSPIRANDO
TALENTO & GESTIÓN

Conversaciones que desarrollan talento

El liderazgo se fortalece en cada conversación. Hablar con intención, escuchar con empatía y dar retroalimentación efectiva impulsa el crecimiento, la confianza y el compromiso de las personas.



Las conversaciones significativas crean claridad, alinean expectativas y abren oportunidades de desarrollo. Un líder que conversa, multiplica el talento.



Implicaciones prácticas del cambio



El líder **deja de asignar trabajo**

→ empieza a diseñar **experiencias de desarrollo**



El **desempeño** ya no es suficiente

→ se evalúa también el **potencial**



Las **decisiones de talento** dejan de ser intuitivas

→ deben ser **intencionales**



El **desarrollo** deja de ser "extra"

→ se vuelve **parte del rol**

El líder como arquitecto del talento

AUTOPERCEPCIÓN COMO LÍDERES DE TALENTO



ÁREAS DE LIDERAZGO



DESEMPEÑO EN EL DÍA A DÍA

Acompaño y apoyo al equipo para cumplir metas y lograr resultados consistentes.



DESARROLLO DEL POTENCIAL Y TALENTO

Identifico fortalezas y creo oportunidades para que el equipo crezca y se desarrolle.



LIDERAZGO ADAPTATIVO Y ANTICIPACIÓN

Cómo me anticipo a cambios y preparo al equipo para nuevos retos, fomentando autonomía.



COMUNICACIÓN Y CLIMA DE CONFIANZA

Genero un entorno seguro y de confianza donde se pueden expresar ideas y aprender juntos.



No es que falten conversaciones.
Lo que falta son **conversaciones con intención de desarrollo.**



- qué hay que hacer,
- qué salió bien o mal,
- qué hay que corregir,
- qué pendiente hay que cerrar.



Es decir, son conversaciones útiles para la operación, pero **insuficientes para desarrollar talento.**

Conversaciones que desarrollan talento

Transaccionales: Qué son... y por qué no son suficientes



Hacen que el trabajo salga... pero **no necesariamente** que la persona crezca.



Conversaciones con propósito

De la operación... **al desarrollo del talento**



De conversar para ejecutar →
conversar para desarrollar



Dónde estás hoy

Desempeño, fortalezas,
brechas.



Qué podrías ser

Potencial, proyección,
posibilidades.

TEAM



Qué necesitas desarrollar

Capacidades, experiencias,
acciones.

Conversaciones con propósito

De la operación... **al desarrollo del talento**

“La calidad de la conversación depende de la calidad de las preguntas.”

ACCIONABLES

1



Herramienta #1:

base de preguntas guía para la conversación.

2



Herramienta #2:

formato de acompañamiento en la conversación.

3



Acción recomendada:

Piensa en una persona de tu equipo y responde: ¿dónde está hoy?, ¿qué podría ser? y ¿qué necesita desarrollar? Luego, construye una frase real integrando estos tres elementos.

1



Dónde estás hoy

(claridad sobre el presente)

- ¿En qué estás aportando más valor hoy?
- ¿Qué estás haciendo bien que deberías mantener?
- ¿Dónde ves tus principales oportunidades de mejora?

2



Qué podrías ser

(proyección y potencial)

- ¿Qué te gustaría estar haciendo en 1-2 años?
- ¿Dónde crees que podrías tener mayor impacto?
- ¿Qué ves en ti que podrías desarrollar más?

3



Qué necesitas desarrollar

(acciones concretas)

- ¿Qué te está faltando hoy para dar ese siguiente paso?
- ¿Qué habilidades deberías fortalecer?
- ¿Qué experiencias te ayudarían a crecer?



Tipos de conversación

No todas las conversaciones desarrollan de la misma forma



Feedback (pasado)

- ☛ Qué pasó
- ☛ Qué funcionó / qué no
- ☛ Qué ajustar



Feedforward (futuro)

- ☛ Qué hacer distinto
- ☛ Cómo mejorar hacia adelante
- ☛ Qué probar



Desarrollo (trayectoria)

- ☛ Hacia dónde crecer
- ☛ Qué potencial tiene
- ☛ Qué necesita para avanzar



Cada conversación tiene un **propósito**. Elige la correcta según el **momento** y el **objetivo**.

Acciones estratégicas

MATRIZ: CONVERSACIONES QUE DESARROLLAN TALENTO

De la intención a la acción

MOMENTO	FOCO DEL LÍDER	QUÉ BUSCA LOGRAR	PREGUNTAS CLAVE	RIESGO SI FALTA
 ► ANTES	 Intención	Definir el propósito de la conversación.	¿Para qué voy a tener esta conversación? – ¿Estoy hablando solo de resultados o también de desarrollo? – ¿Qué quiero que esta persona se lleve? ¿Estoy siendo específico? – ¿Estoy equilibrando feedback, feedforward y desarrollo?	 La conversación se vuelve reactiva y transaccional .
 ► DURANTE	 Estructura	Conducir la conversación con claridad y profundidad .	¿Estoy haciendo pensar al otro o solo hablando yo? – ¿Estoy conectando presente con futuro? ¿Quedó claro qué hacer distinto? – ¿Hay acciones concretas? – ¿Definimos seguimiento?	 La conversación se queda en lo superficial o en corrección .
 ► DESPUÉS	 Movilización	Asegurar que la conversación genere acción .	¿La persona entendió cómo crecer? – ¿Hay compromiso con los próximos pasos?	 No hay cambio real → la conversación no impacta .

Acciones estratégicas

HERRAMIENTAS ADICIONALES

De la intención a la acción



SBI + FUTURO

Cómo dar feedback claro que realmente moviliza

Basado en el modelo **SBI (Situation-Behavior-Impact)** de Center for Creative Leadership



Cómo usarlo:

Estructura simple para dar feedback específico, constructivo y orientado a acción.



Situación:

"En la reunión de ayer..."



Comportamiento:

"presentaste la información sin estructura..."



Impacto:

"eso hizo que el mensaje no fuera claro..."



+ Futuro:

"la próxima vez podrías organizar 3 ideas clave..."



Por qué sirve:

Evita ambigüedad + conecta con feedforward automáticamente.

PASO	QUÉ HACER	EJEMPLO
 Situación	Describe el contexto específico	"En la reunión de ayer..."
 Comportamiento	Explica lo que observaste (sin juicio)	"presentaste la información sin estructura..."
 Impacto	Muestra la consecuencia	"eso hizo que el mensaje no fuera claro..."
 Futuro	Propone una acción concreta	"la próxima vez podrías organizar 3 ideas clave..."

Acciones estratégicas

HERRAMIENTAS ADICIONALES

De la intención a la acción



Modelo GROW



Estructurar conversaciones de desarrollo



Cómo se conecta con nuestro modelo

- **Reality** → dónde estás hoy
- **Goal** → qué podrías ser
- **Options** + **Will** → qué necesitas desarrollar



Para qué sirve

- Ordena conversaciones de desarrollo
- Hace que la persona piense, no solo reciba
- Aterriza el desarrollo en acciones

PASO	FOCO	PREGUNTA CLAVE
G G – Goal	 Objetivo	• ¿A dónde quieres llegar?
R R – Reality	 Situación actual	• ¿Dónde estás hoy?
O O – Options	 Alternativas	• ¿Qué opciones tienes?
W W – Will	 Acción	• ¿Qué vas a hacer?



HUMAN CAPITAL

Acciones estratégicas

HERRAMIENTAS ADICIONALES

De la intención a la acción

70%



EXPERIENCIA

- Proyecto específico
- Responsabilidad adicional
- Caso real

👉 Aquí ocurre el desarrollo real

20%



ACOMPañAMIENTO

- Feedback del líder
- Coaching
- Revisión de casos

👉 Aquí se acelera el aprendizaje

10%



FORMACIÓN

- Curso corto
- Herramienta puntual
- Concepto técnico

👉 Aquí se complementa



El desarrollo efectivo combina las tres dimensiones.

La **experiencia** transforma, el **acompañamiento** potencia y la **formación** complementa.



HUMAN CAPITAL

El verdadero liderazgo se mide por las personas que hace crecer

Un líder desarrolla talento cuando...



Convierte el trabajo diario en oportunidades de aprendizaje.



Tiene conversaciones que generan reflexión, compromiso y acción.



Acompaña el crecimiento más allá del desempeño inmediato.



Confía, reta y crea oportunidades para que las personas desplieguen su potencial.

Las organizaciones cambian cuando sus líderes dejan de administrar personas y **empiezan a desarrollar talento.**



HUMAN CAPITAL

**9º PROGRAMA
DE INMERSIÓN**

INSPIRANDO
TALENTO & GESTIÓN

