



Módulo 3

El líder auténtico



Nombre:

“Para tener éxito, todos los que formamos parte de la organización debemos anticipar y satisfacer las demandas cambiantes del mercado. Los Líderes dentro de Smurfit Kappa debe poder alinear, potenciar e inspirar.”

Open Leadership Framework



© Smurfit Kappa

Open
Leadership





SER AUTÉNTICO

Los líderes auténticos inspiran confianza. Son seguidos por sus equipos de trabajo, no sólo por el cargo que tienen, sino por ser quienes son como seres humanos. Genuinos, accesibles y agradables, ellos son seguros de sí mismos y valientes en la toma de decisiones. En su trabajo demuestran integridad y una serie de valores personales positivos, asumen la responsabilidad por la salud y la seguridad de los colaboradores a su cargo.



EMPODERAR Y DESARROLLAR A LAS PERSONAS

Los grandes líderes guían el desempeño de manera efectiva. Ven la gestión y desarrollo de personas y el liderazgo de equipos como funciones medulares de su rol. La clave de esta capacidad es un compromiso para permitir que otros rindan al máximo y habilitarlos para desarrollar su potencial.

“Un verdadero líder tiene la cabeza para pensar profundamente, el coraje para tomar decisiones difíciles y el corazón para escuchar las necesidades de los demás. No se propone ser un líder, sino que se convierte en uno debido a sus acciones y a su integridad”.

Objetivos

- Identificar y valorar las características que definen a un líder auténtico.
- Profundizar en el autoconocimiento de sus preferencias personales y estilo de liderazgo.
- Aprender las competencias del liderazgo extraordinario como elemento transformador y facilitador del logro de objetivos.
- Mejorar las competencias de liderazgo para inspirar, dirigir y empoderar eficazmente a los colaboradores para que logren un desempeño superior.
- Identificar y valorar la diversidad interpersonal como un factor clave que construye equipos cohesionados y comprometidos.
- Conocer y aplicar herramientas de aprendizaje y desarrollo, motivación y reconocimiento para realizar el potencial de sus equipos de trabajo y construir el futuro de la organización.

Contenido

1. Introducción al Liderazgo

- 1.1. El líder de hoy: ¿quién es responsable por el liderazgo?
- 1.2. Poder, autoridad e influencia: su relación con el liderazgo
- 1.3. Los 5 Niveles del liderazgo según John C. Maxwell

2. El Líder abierto y auténtico en Smurfit Kappa

3. Liderazgo Extraordinario: El Líder Completo

- 3.1. Modelo C3: Cabeza - Corazón – Coraje
- 3.2. Competencias del Líder C3: La tienda de campaña del Liderazgo Extraordinario
- 3.3. *The Leadership Tent*
- 3.4. Tener y generar confianza
- 3.5. Desafíos adaptativos del liderazgo
- 3.6. Navegando el entorno de negocios
- 3.7. El liderazgo centrado en la acción: Modelo de John Adair

4. Impulsando el desempeño superior

- 4.1. Nivel de madurez de colaboradores
- 4.2. Diagnóstico del nivel de madurez del colaborador
- 4.3. Modelo de Liderazgo Situacional

- 4.4. Estilos de Liderazgo Situacional
- 4.5. Reflexión y aplicación del Liderazgo Situacional al equipo
- 5. Aprovechando al máximo la diversidad**
 - 5.1. Tipos de diversidad
 - 5.2. Características generacionales
 - 5.3. Los sesgos cognitivos
- 6. Construyendo el futuro: Desarrollando a mi equipo**
 - 6.1. Estilos de aprendizaje
 - 6.2. Diseño de planes de desarrollo
 - 6.2.1. Evaluación del equipo de trabajo
 - 6.2.2. Modelo de aprendizaje y desarrollo 70-20-10
- 7. Empoderar a otros y reconocer los resultados excelentes**
 - 7.1. Zonas de Desempeño
 - 7.2. Zonas de Concentración
 - 7.3. Factores motivacionales
 - 7.4. Anclas de carrera
 - 7.5. El reconocimiento
 - 7.6. Aplicación a mi equipo
- 8. Trascendiendo con mi Liderazgo: Plan de mejora de liderazgo**
 - 8.1. Sugerencias para mejorar nuestro nivel de liderazgo
 - 8.2. Fallas fatales y cómo eliminarlas
 - 8.3. Mi plan de desarrollo

ANEXO 1: Cuestionario de Habilidades de Liderazgo

1. Introducción al Liderazgo

1.1. El líder de hoy: ¿quién es responsable por el liderazgo?

“Un líder lleva a las personas adonde nunca habrían ido solas”

- Hans Finzel -

Los líderes no lideran sin el compromiso de aquellos que los siguen, y los seguidores no comprometidos pueden destruir a cualquier líder, por más talentoso y sincero que sea. El liderazgo puede ser la solución a muchos problemas, pero lo es sólo si nos comprometemos con un futuro diferente, nos hacemos cargo como líderes y aprendemos a dar poder a aquellos que nos siguen.

La responsabilidad es la manera en la cual nos relacionamos con las circunstancias y no un juicio acerca de quién es culpable por ellas. Puede ser enseñada y ser la base para construir una cultura de liderazgo compartida por todos para crear el futuro. Desde el punto de vista del liderazgo basado en el pensamiento ontológico, la responsabilidad es una declaración de una persona sobre “quien es” en una determinada situación. La palabra se divide como “respons-abilidad”: habilidad y libertad para responder y actuar.

Todo resultado es consecuencia de la acción. Nuestras acciones son normalmente respuestas a nuestras interpretaciones y justificaciones acerca de lo que nos sucedió en el pasado. Suponemos que es una realidad *fija*, por lo que estamos comprometidos con lo que pensamos que es razonable o factible. Con esto, obtenemos más de lo mismo. Si aceptamos que nuestras acciones están correlacionadas con el pasado, y queremos un futuro diferente, necesitaremos una acción correlacionada con el futuro que nos comprometemos a crear. Como líderes necesitamos vivir esta posibilidad.

La manera de ser de un líder inspira acción, pero sólo se logra cuando las personas que le siguen están abiertas a ser inspiradas para crear el futuro. Los mejores líderes inspiran una acción irrazonable, valiente, que produce resultados sin precedentes y que va más allá de nuestras expectativas diarias.

1.2. Poder, Autoridad e Influencia: su relación con el Liderazgo

Liderazgo

Capacidad de influir y encaminar al grupo hacia el logro de objetivos comunes, a través del fomento de la participación e involucramiento de todos, proporcionando lineamientos claros y promoviendo el compromiso y el desarrollo.

¿Ser Líder o ser “El Jefe”?

Existen diferencias significativas entre la identidad de ser líder y la noción antigua y desfasada de ser “el jefe”. De acuerdo con la organización *Great Place To Work*, la cual reconoce y premia a las compañías que representan los mejores lugares para trabajar, las diferencias se muestran a continuación:



El líder que quiere que otros lo sigan simplemente porque es el jefe, pronto pierde el respeto de la gente.

Poder	Autoridad
Capacidad de hacer que las cosas sucedan y que otros hagan cosas lo que queremos.	Poder formal conferido por una organización.

Tipos de Poder:

- Coercitivo
- De recompensa
- Legítimo
- Referente
- Experto
- Informativo

Nociones de Autoridad:

- El poder formal no es ni positivo ni negativo, es neutro.
- En el ejercicio de su rol, todo líder tiene autoridad formal.
- La autoridad como forma de poder conferido formalmente es renovable; puede desarrollarse y crecer.
- El poder formal viaja hacia abajo y a los lados.
- Puede usarse en todas direcciones.



Características del poder, a continuación reflexiona y define qué es para ti el Poder Formal y el Poder Personal:

Poder Formal	Poder Personal

Influencia: deseo e intención de persuadir, convencer o impactar en los demás, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción, para que contribuyan a alcanzar sus objetivos. Se ejerce evocando imágenes y expectativas, y estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección hacia donde se quiere llegar. El resultado neto es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.

Esferas de influencia: una esfera de influencia o zona de influencia es un área en la cual una persona u organización ejerce cierta clase de dominación (control) o influencia.



Cuando no podemos controlar el entorno para adecuarlo a las actitudes del otro, el único elemento sobre el que podemos trabajar son sus actitudes. Los principios básicos de las actitudes nos dicen que cada uno de nosotros es responsable de sus propias actitudes. Al mismo tiempo, ninguno de nosotros es un sistema cerrado. Creamos nuestras actitudes para entender el mundo que nos rodea, y por tanto nuestras actitudes están permanentemente abiertas a la influencia del entorno. Todos los demás integrantes de mi entorno influyen en mis actitudes y yo influyo en las suyas.

Nuestra capacidad para movilizar a las personas está directamente relacionada con nuestra influencia en el otro. Tendremos más influencia cuanto más nos escuche el otro. La empatía y la capacidad de entender al otro son los cimientos sobre los que se asienta nuestra capacidad para inspirar a los demás, lo que quiere decir que el primer paso para poder influenciar a los demás es observarles e intentar saber todo lo posible sobre su manera de pensar. Cuando entendemos al otro, y conseguimos su atención y su confianza, podemos presentarle ideas nuevas, actitudes nuevas. Naturalmente eso no garantiza que el otro las acepte, pero ya hemos dado el primero de los pasos que debemos andar.

1.3 Los 5 Niveles del Liderazgo según John C. Maxwell

Cuando un grupo de personas se reúne por primera vez, observa lo que ocurre. En cuanto comienzan a interactuar, los líderes del grupo se hacen cargo de la situación. Piensan en función de la dirección que desean ir y en quiénes quieren llevar consigo. El Dr. John C. Maxwell, experto en liderazgo, durante años ha usado y enseñado un instrumento de liderazgo que pone en perspectiva el respeto que proyecta el líder en sus funciones como tal y lo ha llamado: *Los Cinco Niveles de Liderazgo*. A continuación, se describen los componentes filosóficos y conceptuales más importantes de cada nivel:



5. Personalidad

Respeto

La gente lo sigue por lo que es y lo que representa.
Nota: Este paso está reservado para los líderes que han dedicado años desarrollando organizaciones. Son pocos los que pueden estar aquí. Aquellos que sí pueden, son líderes trascendentales.



4. Desarrollo de personas

Reproducción

Las personas lo siguen por lo que ha hecho por ellas.
Nota: Aquí es donde ocurre el crecimiento más amplio. El compromiso para desarrollar líderes asegura un crecimiento continuo en la organización y en la gente.



3. Producción

Resultados

Las personas lo siguen por lo que ha hecho por la organización.
Nota: Aquí es donde las personas perciben el éxito. Ellos lo aprecian por lo que hace. Los problemas se resuelven con poco esfuerzo debido al ímpetu generado.



2. Permiso

Relaciones

Las personas lo siguen porque desean hacerlo.

Nota: Las personas lo seguirán más allá de su rango de autoridad. Este nivel permite que su trabajo sea agradable. Quedarse mucho tiempo en este nivel sin avanzar, puede hacer que personas altamente motivadas se vuelvan impacientes.



1. Posición

Derechos

Las personas lo siguen porque tienen que hacerlo.

Nota: Su influencia no irá más allá de los límites de la descripción de su puesto. Entre más se mantenga allí, habrá más rotación y una moral baja.

El Líder Abierto y Auténtico



Dinámica en Equipos



Ser auténtico

- Comunicar con honestidad
- Rasgos personales de Líder
- Conciencia del impacto en los otros
- Accountability

Para ser un Líder Auténtico



he de pensar...

1. _____
2. _____
3. _____

Para ser un Líder Auténtico



he de sentir...

1. _____
2. _____
3. _____

Para ser un Líder Auténtico



he de decir...

1. _____
2. _____
3. _____

Para ser un Líder Auténtico



he de hacer...

1. _____
2. _____
3. _____

2. El Líder “Abierto y Auténtico” en Smurfit Kappa:



Reflexiona:

a. ¿Qué significa para ti ser un líder abierto y auténtico?

b. ¿Consideras que eres un líder auténtico de acuerdo con tu propia definición?

c. ¿Qué has de pensar, sentir, decir y hacer para ser un líder auténtico?

Un mito de liderazgo es pensar que requerimos una posición formal de autoridad para tener poder y hacer una diferencia. Hay muchos ejemplos en la historia de líderes que han desafiado sus condiciones sin contar con dicha autoridad. Los actos de estas personas son irrazonables, van en contra de los deseos prevalecientes y del sentido común. Pero son los actos más poderosos del liderazgo imaginables, son actos de seres humanos que se hacen cargo, que son responsables por su situación con un profundo sentido de la confianza por su visión y su deseo de arriesgar lo necesario para hacer una diferencia.

Otro punto para examinar es que se piensa que los líderes son personas especiales con capacidades innatas. Una idea más poderosa es que los líderes son personas comunes que declaran compromisos extraordinarios. El liderazgo no ocurre dentro del individuo, sino en el contexto de las relaciones, de la coordinación de acciones y prácticas en la comunidad. El liderazgo es un fenómeno social y lingüístico, es más un producto de las personas que siguen al líder que de aquellas que son reconocidas como líderes.

3. Liderazgo Excepcional – El líder completo

“Un verdadero líder tiene la cabeza para pensar profundamente, la valentía para tomar decisiones difíciles, y el corazón para escuchar las necesidades de los demás.

No se propone ser un líder, sino que se convierte en uno debido a sus acciones y su integridad”

3.1. Modelo C³: Cabeza – Corazón – Coraje: Un liderazgo completo



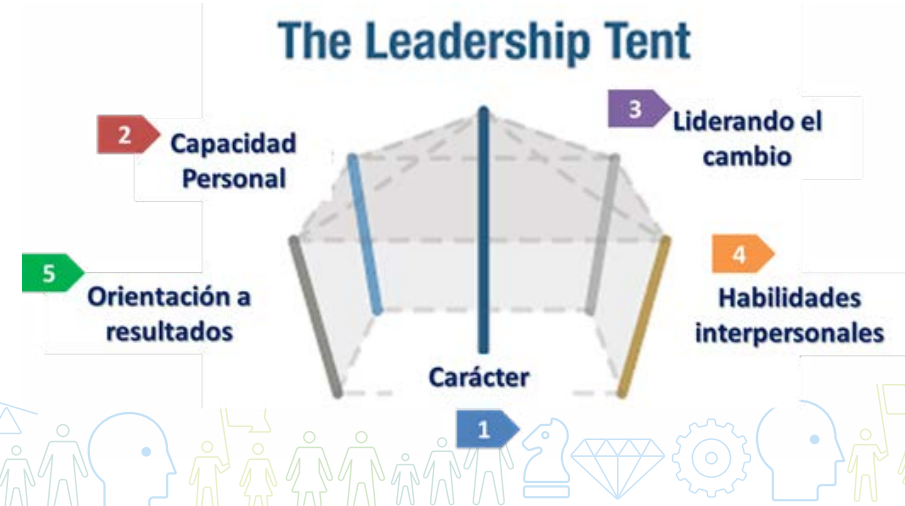
3.2. Competencias del líder C³

Este modelo de liderazgo busca que el líder esté completo, es decir, que desarrolle sus capacidades enfocadas en tres aspectos; si alguno le hace falta, puede disminuir la efectividad de su equipo.

Las competencias y los pilares de estos tres elementos se organizan de la siguiente manera:

	Pilares	Competencias
Cabeza	1. Capacidad personal: es la composición intelectual, emocional y competencias del individuo.	1. Competencia técnica 2. Capacidad para analizar y resolver problemas 3. Innovación 4. Desarrollo personal
	2. Liderazgo del cambio: es la aptitud para producir cambios dentro de la organización.	5. Desarrollar la perspectiva estratégica 6. Liderar, defender y promover el cambio 7. Fomentar las relaciones con el mundo exterior
Corazón	3. Habilidades interpersonales: competencias para la comunicación y relación social, ya que el liderazgo se expresa a través de la comunicación, generando el impacto del líder sobre un grupo.	8. Comunicación frecuente, eficiente y convincente 9. Inspirar y motivar a otros para conseguir un alto rendimiento 10. Establecer relaciones 11. Desarrollar a los demás 12. Colaboración y trabajo en equipo
Coraje	4. Carácter: es algo esencial y el líder debe mostrar un alto grado de honestidad e integridad en el ejercicio de sus funciones.	13. Integridad y honestidad
	5. Orientación a resultados: se refiere a su capacidad para hacer cosas e incluye la aptitud para producir un impacto en la organización	14. Promover la obtención de resultados 15. Establecer metas ambiciosas 16. Tomar la iniciativa asumiendo la responsabilidad por los resultados

3.3. The Leadership Tent



3.4. Tener y generar confianza

Confiabilidad + Credibilidad + Cercanía

CONFIANZA =

Egocentrismo

- Confiabilidad: si se puede confiar en que una persona cumpla con lo que se compromete a hacer.
- Credibilidad: si la forma en que un individuo se presenta sugiere que son expertos en lo que están diciendo.
- Intimidad (Cercanía): la capacidad de un individuo para ser abierto y honesto en un nivel más emocional, particularmente cuando se discuten temas más difíciles.
- Egocentrismo: cuando los motivos y el enfoque de un individuo están en sí mismos en lugar de en la otra persona, o en un objetivo conjunto.

3.5. Desafíos adaptativos del liderazgo

El liderazgo adaptativo es la práctica de movilizar a las personas, dentro y fuera de nuestra área de responsabilidad, para que afronten desafíos difíciles y crear las condiciones para prosperar.

Entendiendo el concepto de prosperar bajo el mismo enfoque que propone la teoría evolutiva, y que podemos entender desde el punto de vista de las organizaciones, como:

- Preservar o conservar aquellas cualidades y capacidades que garantizan la supervivencia de la organización. Seleccionar lo que queremos mantener y preservar, lo que es prescindible y debemos descartar, y las nuevas capacidades que debemos crear para afrontar el futuro con éxito
- Reconocer y descartar las formas de pensar y actuar que ya no son relevantes para el momento del reto que enfrenta la organización.
- Mantener a la organización en una zona productiva de desequilibrio haciendo las preguntas incómodas y tomando las decisiones difíciles.
- Gestionar los conflictos inevitables, las pérdidas y la confusión de los cambios de forma tal que las perturbaciones sean productivas en vez de destructivas para las personas y la organización.
- Crear estructuras, competencias, habilidades, sensibilidades y prácticas para dotar a la organización de la capacidad de desarrollarse de nuevas maneras y en entornos más desafiantes.

Problemas técnicos vs. Desafíos adaptativos

Problemas técnicos	Desafíos adaptativos
<ul style="list-style-type: none"> Son complejos, más cuentan con soluciones conocidas que pueden aplicarse con la experiencia actual. Pueden ser resueltos por los expertos a través de los procesos y las estructuras actuales. Hay claridad sobre la definición del problema y las formas de solución. 	<ul style="list-style-type: none"> Implican modificar las prioridades, creencias, hábitos y lealtades de las personas. Va más allá del conocimiento experto para propiciar el descubrimiento, abandonar hábitos, tolerar pérdidas y generar nuevas capacidades. La definición del problema y la solución requieren aprendizaje.

3.6. Navegando el entorno de negocios

El acrónimo VICA representa los siguientes 4 adjetivos: volátil, incierto, complejo y ambiguo. En resumen, cada adjetivo del acrónimo tiene la siguiente explicación:

Características	Desafío	Habilidades a cultivar
Volátil	Velocidad en la que se producen los cambios	<ul style="list-style-type: none"> Prepararse Visión irresistible Volver al corazón y al propósito Valores
Incierto	Falta de predictibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Leer tendencias y oportunidades Capacidad de anticiparse
Complejo	Incremento en la cantidad de agentes involucrados. Ruptura de relaciones causa-efecto inequívocas	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración Escucha profunda Involucrar a otros
Ambiguo	Falta de significado claro, aunque se disponga de mucha información	<ul style="list-style-type: none"> Responder con la agilidad Se refiere a la plasticidad más que a la rapidez



Reflexión

a. ¿Cómo estás relacionado en el presente con el mundo VICA? ¿Cómo se hace presente en tu gestión como líder?

b. ¿Cuáles son las capacidades que como líderes has desarrollado frente a las características o dinámica del mundo VICA? ¿Cómo aparecen en este momento a través de las acciones?

c. ¿Cuáles son las oportunidades que emergen en el ejercicio del liderazgo para navegar en este contexto VICA?



Actividad de Autoevaluación

A continuación, encontrarás una manera sencilla para evaluar cuan presente están hoy en ti las habilidades a cultivar en el marco del Liderazgo Adaptativo. Lee cada afirmación y puntúate con un número comprendido del 1-10, siendo el número 1 equivalente a “Baja presencia” y el número 10 equivalente a “Alta presencia”.

Habilidades a cultivar	Escala del 1 al 10
Al momento de tomar decisiones estás consciente y conectado con lo que te importa cuidar como líder. Tus acciones producen el propósito que buscas alcanzar.	
Estás abierto a desafiar tus creencias y maneras de actuar para escuchar y aceptar otros puntos de vista frente a nuevos retos.	
Pides ayuda y opiniones a otros miembros del equipo para identificar las tendencias y oportunidades que presentan los problemas.	
Eres congruente con lo que dices y haces, viviendo los valores que promueves dentro de tu equipo.	
Generas prácticas de confianza que inspiran la colaboración, más que el micromanagement o exceso de control en las ejecuciones de tu equipo.	
Estás comprometido con probar nuevas maneras de hacer las cosas.	
Abrazas los errores como oportunidades para ágilmente cambiar las cosas y buscar las mejoras.	



Reflexión individual después de la autoevaluación

a. ¿Cuáles crees que sean en este momento tus mayores fortalezas de cara a las habilidades por cultivar para liderar el cambio?

b. ¿Cuáles crees que sean en este momento tus mayores espacios de aprendizaje?

3.7. El Liderazgo centrado en la acción: Modelo de John Adair

El modelo de Liderazgo Centrado en la Acción nos ayuda a entender que los líderes excelentes atienden por igual las tres dimensiones que intervienen en la producción de resultados. Estos dedican el mismo grado de atención a cada parte de las tres áreas: Tarea, Equipo y Persona (individuos).



4. Impulsando el Desempeño Superior

De acuerdo con la teoría de la motivación humana de Abraham Maslow, todos los seres humanos tenemos la necesidad de estima, referida a la autoestima, a ser reconocidos y tener el respeto hacia los demás. Al lograr satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí mismas y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

4.1. Nivel de madurez de colaboradores

Principios

- Todos los colaboradores tienden a tomar con alta motivación los nuevos retos y funciones, a pesar de su inseguridad, temores o incapacidad.
- Conforme el colaborador se encuentra con las dificultades en el aprendizaje de las nuevas funciones, tiende a bajar su motivación y disposición, hasta que llegue a dominar la nueva tarea.
- Un mismo colaborador puede tener un distinto nivel de desarrollo en cada una de las tareas y funciones que realiza.
- Un equipo de trabajo puede tener integrantes en distintos niveles de desarrollo.



Características para evaluar el nivel de desarrollo de los colaboradores

Concepto	Significado
1. Capacidad	
2. Disposición	
3. Confianza en sí mismo	
4. Resultados	
5. Dependencia de los demás	
6. Flexibilidad de conducta	
7. Responsabilidad	
8. Conciencia propia	

Hay algunos tipos de **conductas “desadaptadas”** que se reconocen en el colaborador.

Baja capacidad y baja disposición	
Alta capacidad y baja disposición	

4.2. Diagnóstico del Nivel de Madurez del colaborador

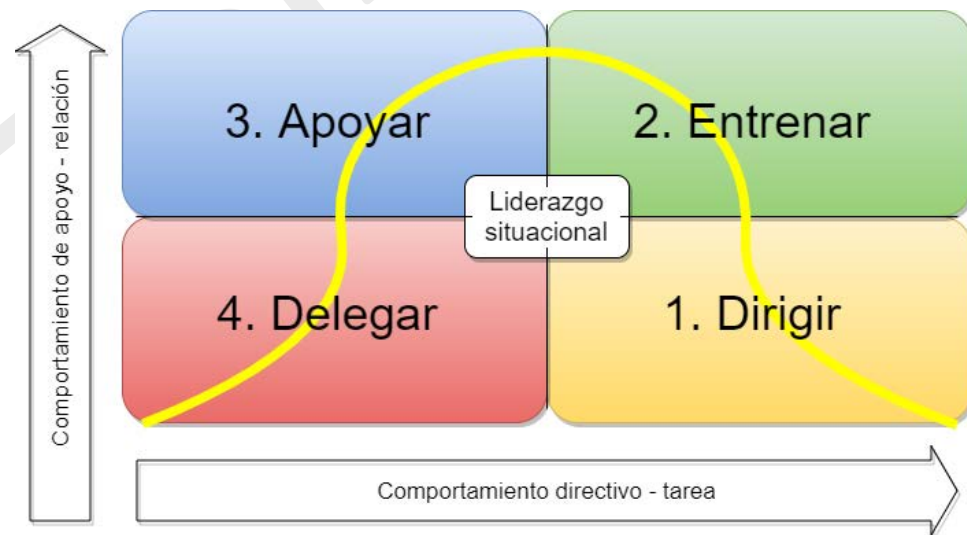
Evaluado: _____ Fecha: _____

Puesto: _____ Área: _____

Concepto	Inmaduro		Maduro	
	1	2	3	4
1. Capacidad (Conocimiento y experiencia)	Nula conocimiento y experiencia	Poca	Moderada	Alta conocimiento y experiencia
2. Disposición (Motivación)	Alta por nuevo	Baja	Variable	Alta por experiencia
3. Confianza en sí mismo	Muy baja	Baja	Media	Alta
4. Resultados	Muy por debajo de lo esperado	Debajo de lo esperado	Casi siempre da lo esperado	Siempre da lo esperado y lo sobrepasa
5. Dependencia	Totalmente dependiente	Pocas veces independiente	Casi siempre independiente	Totalmente Independiente
6. Flexibilidad de conducta	Muy pocas formas de actuar, rígido	Poca flexibilidad	Flexibilidad regular	Actuación diversa, situacional
7. Responsabilidad	No es responsable, víctima	Parcialmente responsable	Responsable en su mayoría	Siempre responsable, se hace cargo
8. Conciencia propia	Inconsciente de errores y aciertos	Algo de conciencia	Conciencia media	Plena conciencia de errores y aciertos, capitalizándolos
Nivel de Madurez	1	2	3	4

Sus principales fortalezas:	Acciones para mantener sus fortalezas
Sus principales áreas de desarrollo son:	Acciones para mejorar

4.3. Modelo de Liderazgo Situacional



En los cuatro estilos, el líder: <ul style="list-style-type: none"> Define objetivos Monitorea el rendimiento Da retroalimentación 	Los cuatro estilos varían en el grado de: <ul style="list-style-type: none"> Dirección Apoyo Involucramiento del colaborador
--	--

4.4. Características de los estilos de Liderazgo Situacional

El ejercicio del liderazgo requiere sensibilidad y adaptabilidad a la situación y a la persona, además de una alta flexibilidad a la hora de actuar. Vamos a conocer los diferentes estilos que se aplican desde el modelo de Liderazgo Situacional.

Estilo 1. Dirigir

Habilidades del Estilo 1	Descripción	Acciones del Líder que dirige
<ul style="list-style-type: none"> Dirigir Organizar Explicar Supervisar Establecer objetivos Establecer funciones Evaluar, verificar tareas 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación en un solo sentido entre el líder y el colaborador. Preguntas directivas para comprobar la tarea por parte del colaborador. El líder planea, supervisa y evalúa el trabajo del colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica problemas y propone las soluciones. Establece metas, define roles y da límites de tiempo. Desarrolla los planes de acción para resolver problemas. Controla la toma de decisiones acerca de qué, cómo, cuándo y con quién se va a resolver el problema o completar la tarea. Proporciona direcciones específicas. Informa soluciones y decisiones. Supervisa y evalúa el trabajo de los colaboradores.

Estilo 2. Entrenar

Habilidades del estilo 2	Descripción	Acciones del líder que entrena
<ul style="list-style-type: none"> Entrenar Persuadir Comunicar Dirigir Organizar Estimular Establecer objetivos y funciones Evaluar tareas 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación en dos sentidos entre el líder y el colaborador. Preguntas directivas, se aclara y resume para comprobar la comprensión de la tarea por parte del colaborador. El líder involucra al colaborador en planear y evaluar su trabajo. El líder busca despertar el interés y entusiasmo del colaborador. El líder elogia los resultados del colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica problemas y propone las soluciones, consulta a colaboradores. Establece metas, define papeles y da límites de tiempo, previa consulta a colaboradores. Toma las decisiones y las explica a los colaboradores, solicita sus comentarios. Aumenta la comunicación en dos sentidos, escucha ideas y sentimientos de colaboradores. Continúa dirigiendo la tarea del colaborador.

Estilo 3. Apoyar

Habilidades del estilo 3	Descripción	Acciones del líder que apoya
<ul style="list-style-type: none"> • Entrenar, facilitar • Escuchar activamente • Orientar • Estimular • Elogiar • Generar confianza • Evaluar resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación en dos sentidos entre el líder y el colaborador, se hacen preguntas, se aclara, se resume, se toman en cuenta sentimientos. • El líder involucra al colaborador en planear y evaluar el trabajo, comparte información acerca de la organización, delega. • Se generan habilidades de creación en equipo alrededor de objetivos, toma de decisiones y solución de problemas. • El líder busca mantener el interés y entusiasmo del colaborador, genera confianza, hace que la gente realice las cosas porque cree en el líder. • El líder elogia los resultados del colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye a los colaboradores en la identificación del problema y en la fijación de metas. • Proporciona seguridad, apoyo, recursos e ideas si se requieren. • Comparte responsabilidad con el colaborador. • Escucha activamente y facilita la solución de problemas y la toma de decisiones por parte de los colaboradores. • Líder y colaborador, evalúan el trabajo de este último.

Estilo 4: Delegar

Habilidades del estilo 4	Descripción	Acciones del líder que delega:
<ul style="list-style-type: none"> • Delegar • Compartir crédito • Tener visión estratégica • Evaluar resultados • Establecer criterios estratégicos • Mantenerse informado • Reconocer resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Fija objetivos para que el colaborador tome decisiones y solucione problemas. • Delega la tarea, comparte la responsabilidad. • Desarrolla buenos sistemas de información, de evaluación de resultados y de recompensas compatibles con el trabajo. • Desarrolla relaciones públicas. • Se enfoca a la planeación más estratégica y al manejo de contingencias. • Proporciona oportunidades para el desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Define problemas junto con los colaboradores. • Las metas se establecen en colaboración. • Los colaboradores desarrollan planes de acción; controlan la toma de decisiones acerca de cómo, cuándo y con quién se va a resolver el problema o realizar la tarea. • El líder acepta las decisiones del colaborador y sólo verifica los resultados. • Los colaboradores toman la responsabilidad y comparten el crédito.



Reflexión sobre tu estilo de Liderazgo Situacional y aplicando al equipo:

Después de conocer los cuatro estilos de liderazgo del modelo de Liderazgo Situacional, responde las siguientes preguntas:

4.1. ¿Cuál crees que es tu estilo de liderazgo preferido? ¿Por qué?

4.2. ¿Qué estilo usas con más frecuencia?

4.3. ¿Con cuál estilo te sientes más cómodo? ¿Por qué crees que te sientes más cómodo al usar este estilo?

5. Aprovechando al máximo la Diversidad

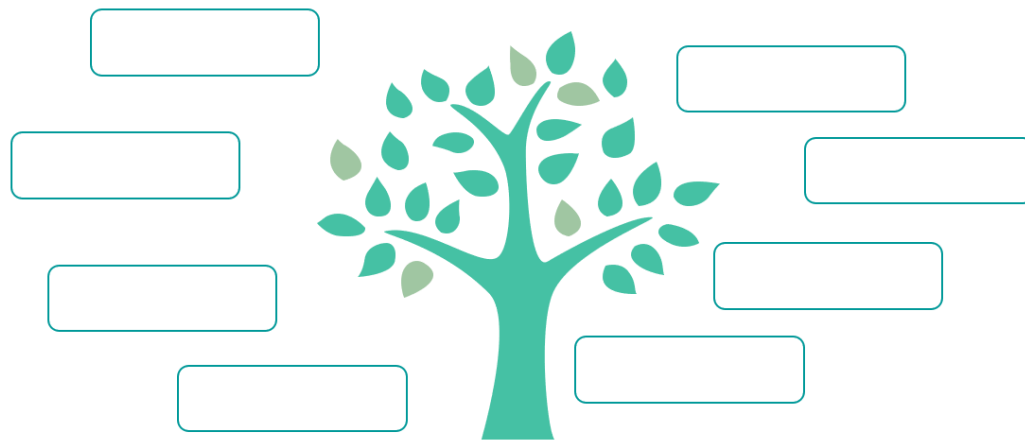
5.1. Tipos de Diversidad

- Género
- Edad (Generación)
- Raza
- Credo (Religión)
- Orientación e Identidad Sexual
- Capacidades
- Estilos de Personalidad
- Gustos y Preferencias
- Nacionalidad



Menciona otros ejemplos en el árbol a continuación.

Tipos de Diversidad



La diversidad es lo único que todos tenemos en común. Gestionar la diversidad va precisamente de esto, de conseguir armonizar las diferencias, sacarles partido, convivir con ellas de forma bidireccional, sin nombrar adjetivos, calificativos o etiquetas y logrando que todos vayan en la misma dirección, independientemente de los hábitos de vida, gustos o cualquier sutil diferencia existente.

¿Diversidad o Inclusión?

Ambos conceptos son complementarios: uno no tiene sentido sin el otro. La diversidad, por sí misma, no tiene ningún valor, sino que va acompañada de inclusión.

La diversidad es el valor que pone el foco en la atracción de diferentes valores, actitudes, habilidades y competencias. La inclusión, por su parte, es el elemento que permite extraer lo mejor de esa diversidad en los equipos de

trabajo, posibilitando que cada profesional se sienta identificado con la misión empresarial, pero valorado por los atributos que le convierten en único.

Así, la inclusión da sentido a la diversidad, y la diversidad es la antesala a la inclusión plena y verdadera.

5.2. Características generacionales

El líder logra resultados a través de su equipo, por lo que requiere conocer a su gente. Un elemento importante es conocer las características de las diversas generaciones, a fin de entenderlas y generar una comunicación más cercana y efectiva.

Tendencias de comportamientos en el trabajo

Baby Boomers	Generación X	Generación Y / Millennials	Generación Z / Centennials
<ul style="list-style-type: none"> • Buscan ser mentores • Contribuyen con su conocimiento y experiencia • Quieren involucrarse en proyectos de impacto • Confrontan el comportamiento negativo • Quieren participar 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan reconocimiento individual • Establecen meritocracias • Buscan horarios flexibles • Se preparan para el próximo rol • Se interesan en experiencias diferentes • Cuestionan las reglas no necesarias • Hacen que las cosas sucedan • Buscan ambientes donde pueden ser ellos mismos 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan crear lazos • Dicen las cosas como son • Crean nuevas y frescas reglas • Son abiertos al trabajo remoto y/o tiempo flexible • Interacción frecuente • Buscan diversión mientras trabajan • Quieren saber el porqué de las cosas • Necesitan coaching y guía • Piden retroalimentación continua • Buscan reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Transforman su relación y la forma de comunicarse con los directivos • Rompen los esquemas de trabajo y jerarquías • Promueven cambios en las estructuras laborales tradicionales • Prefieren trabajar con autonomía y gestionar proyectos a corto plazo, ya que buscan resultados inmediatos • Apuestan por la innovación, son emprendedores y con ganas de crear



Tu grupo

Características y comportamiento:

Cómo tratarlos:

5.3. Los sesgos cognitivos

Efecto psicológico que produce una desviación al procesar información, lo que lleva a una distorsión, juicio inexacto, interpretación ilógica de hechos y circunstancias de la realidad.

Los sesgos cognitivos son inconscientes y aprendidos. Una vez instalados es muy difícil darse cuenta de ellos, por eso, cuanto más cansado y bajo presión esté, hay mayor propensión a actuar con base en sus sesgos cognitivos. En esos días hay que estar alerta y tener mucho cuidado de nuestras emociones y pensamientos.

- Tenga en cuenta que los sesgos son naturales en el ser humano.
- Haga un esfuerzo consciente para ir más allá de su primera impresión.
- Aprenda a ser más equilibrado en sus apreciaciones.
- Practique identificar y desafiar en sí mismo el pensamiento estereotipado.
- Esfuércese por interactuar con las personas contra las cuales ha tenido prejuicios.
- **Céntrese** en criterios objetivos y verificables al tomar decisiones.

Seis rasgos característicos de los líderes que promueven la diversidad:

- Cognición: el sesgo es el “talón de Aquiles” de un líder.
- Compromiso: mantener el rumbo es difícil.
- Colaboración: un equipo de pensamiento diverso es mayor que la suma de sus partes.
- Curiosidad: las ideas y experiencias diferentes posibilitan el crecimiento.
- Coraje: porque hablar de nuestras imperfecciones implica asumir riesgos personales.



Actividad: Mi compromiso con la diversidad

Reflexiona sobre los siguientes aspectos conversados durante la sesión. Responde las siguientes preguntas y haz un compromiso para adoptar, practicar y promover la diversidad.

a) ¿Estoy consciente de cuál es el grado de diversidad que hay en mi equipo?

b) ¿Cuál es el tipo de diversidad que me gustaría ampliar y promover en mi equipo?

c) Los sesgos cognitivos que he identificado en mí y en mi equipo son:

d) Las acciones que me comprometo a iniciar y sostener hasta lograr mi objetivo de diversidad son:

Nombre: _____ Fecha: _____

Aspectos a fortalecer o desarrollar	Acciones	Resultado esperado	Fecha de aplicación
70			
20			
10			
70			
20			
10			

7. Empoderar a otros y reconocer los resultados excelentes

7.1. Zonas de Desempeño



7.2. Zonas de Concentración



7.3. Factores Motivacionales

- Poder e influencia
- Autonomía
- Afiliación
- Equipo
- Ritmo de Trabajo
- Estimulación intelectual o reto
- Competencia y experticia
- Reconocimiento y apoyo
- Estilo de vida

7.4. Anclas de Carrera

Triunfar	Seguridad	Crecimiento	Libertad	Balance
<ul style="list-style-type: none"> – Centrarse en la movilidad ascendente – Estado y Poder – Responsable de los resultados totales (la unidad) – Muy impulsado – Trabajar largas horas – Ejecuta el programa – Identificado con el éxito de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> – Sentido de pertenencia – Empleo a largo plazo – Seguridad financiera y de empleo – Ser valorado – <i>Feedback</i> y reconocimiento por parte de los jefes – Seriedad – Totalmente comprometido y leal 	<ul style="list-style-type: none"> – Emoción, aventura – "Vanguardia" de oportunidades – Proyectos desafiantes – Resolución de Problemas – Superar obstáculos difíciles – Novedad y creatividad – Iniciativas – Variedad – Lo fácil llega a ser aburrido 	<ul style="list-style-type: none"> – Definir el trabajo propio – Flexibilidad máxima – Independencia, mínima supervisión – Necesidad de libertad creativa – Voluntad para tomar riesgos – No le gustan las reglas, burocracia, estructura 	<ul style="list-style-type: none"> – Equilibrio entre el trabajo, necesidades familiares, relaciones importantes y desarrollo personal – Necesita flexibilidad para lograr integración de todos los elementos – Identificarse más con la forma de vivir la vida que con cualquier trabajo en particular

Contesta lo siguiente:

Un activador del desempeño es _____

Un drenador del desempeño es _____

a) ¿Cuáles son mis activadores y drenadores en mi rol actual?

b) ¿Qué puedo hacer para gestionarlos mejor?

7.5. El reconocimiento

Para sentirse valiosos los colaboradores deben recibir algún tipo de reconocimiento cada siete (7) días. Poco y a menudo es la clave. ¡Los gestos sencillos pero sinceros hacen la diferencia! Un reconocimiento efectivo es:

- Positivo
- Oportuno
- Personalizado e íntimo específico
- Compartido
- Equitativo

7.6 Aplicación a mi equipo

Diseño de Trajes a la Medida

Motivaciones	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5
Activadores					
Drenadores					
Fortalezas a reconocer					
Qué formas de reconocimiento o premio valoran más					
Otras consideraciones					

8. Trascendiendo con liderazgo: Plan de Acción

8.1. Sugerencias para mejorar nuestro nivel de liderazgo

<p>1. Encuentra tu punto óptimo de liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determina tus fortalezas y pasiones ✓ Determina lo que valora tu organización de ti ✓ Encuentra el área de intersección 	<p>6. Arregla las fallas fatales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué aprendiste de las cosas que no salieron bien? ✓ Evalúa si tienes alguna falla fatal ✓ Haz un plan específico para subsanarlas
<p>2. Enfócate en desarrollar fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entiende que las áreas de mejora algunas veces merecen ser ignoradas ✓ Mejora lo que haces bien ✓ Busca las fortalezas en tus colaboradores 	<p>7. Aprende de la retroalimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuentra fuentes confiables de retroalimentación ✓ Apégate a lo concreto ✓ Adapta la retroalimentación a la persona
<p>3. Concéntrate en desarrollar de tres a cinco fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprométete a mejorar ✓ Menos, es más: No te satures ✓ Enfócate en llegar a ser sobresaliente 	<p>8. Utiliza un enfoque no lineal</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambia tu mentalidad ✓ Desarrolla tu consciencia e interés en las competencias relacionadas ✓ Disfruta los efectos secundarios
<p>4. Deja que el efecto halo trabaje para ti</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrolla unas cuantas fortalezas profundas ✓ Sé sobresaliente en lo que le importa a Smurfit Kappa ✓ Permite que los demás conozcan tus talentos 	<p>9. Toma acciones para mejorar las habilidades de liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Haz un inventario de tus fortalezas ✓ Busca a los que tienen desempeño alto a tu alrededor ✓ Practica las habilidades de liderazgo en otros entornos
<p>5. Busca combinaciones poderosas de competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrolla habilidades complementarias ✓ Investiga ✓ Realiza entrenamiento cruzado 	<p>10. Desarrolla a tu personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cree en tu gente ✓ Espera que el cambio suceda más temprano que tarde ✓ Actúa de acuerdo con tus convicciones

8.2. Fallas fatales y cómo eliminarlas



8.3. Mi plan de desarrollo

¿Cuáles son las principales competencias de liderazgo en las te enfocarás para establecer una diferencia competitiva? Escribe de tres a cinco.



Nombre: _____ Fecha: _____

Competencia a Fortalecer	Modalidad	Acciones de Desarrollo	Fecha de Ejecución
	70		
	20		
	10		
	70		
	20		
	10		
	70		
	20		
	10		

Tu firma

Nombre y firma de tu jefe inmediato

ANEXO 1: Cuestionario de Habilidades de Liderazgo

Nombre del evaluado: _____ Fecha: _____

Puesto: _____ Área: _____

Instrucciones:

Usa la siguiente escala y anota la calificación a la derecha de cada pregunta. Al final suma las calificaciones.

Escala de evaluación:

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

I.- CAPACIDAD PERSONAL

1. Competencia técnica

1.1 Los demás lo buscan para que los asesore y aconseje.				
1.2 Ayuda con sus conocimientos técnicos a sus colaboradores para detectar y resolver problemas.				
1.3 Los demás lo consideran experto en el negocio.				
1.4 Conoce a profundidad los problemas del negocio.				
Total				

2. Capacidad para analizar y resolver problemas

2.1 Detecta las causas de los problemas que se le presentan.				
2.2 Utiliza un criterio adecuado para resolver problemas.				
2.3 Las decisiones que toma son correctas.				
2.4 Alienta a los demás a resolver problemas atacando las causas de estos.				
Total				

3. Innovación

3.1 Busca enfoques alternativos y nuevas ideas.				
3.2 Crea una cultura de innovación y aprendizaje en el área a su cargo.				
3.3 Apoya e impulsa las iniciativas innovadoras de los colaboradores.				
3.4 Impulsa a los colaboradores a que busquen soluciones creativas a los problemas.				
Total				

4. Desarrollo personal

4.1 Logra cambios y mejoras basándose en la retroalimentación que recibe.				
4.2 Constantemente encuentra y aplica oportunidades para su desarrollo.				
4.3 Busca retos en el trabajo diario.				
4.4 Aprende tanto de los éxitos como de los fracasos.				
Total				

II.- LIDERAZGO DEL CAMBIO

5. Desarrollar la perspectiva estratégica

Preguntas				
5.1 Conoce la relación existente entre su trabajo y la estrategia del negocio.				
5.2 Traduce la visión y estrategia en objetivos significativos para los colaboradores.				
5.3 Mantiene su enfoque en los resultados de largo plazo.				
5.4 Equilibra las necesidades de corto y largo plazo de la organización.				
Total				

6. Liderar, defender y promover el cambio

6.1 Lleva el liderazgo de proyectos o programas de cambio.				
6.2 Logra el apoyo de los demás en los proyectos de mejora que presenta.				
6.3 "Vende" bien los proyectos, programas o productos de los equipos de trabajo.				
6.4 Promueve que su equipo de trabajo proponga e implemente cambios.				
Total				

7. Fomentar las relaciones con el mundo exterior

7.1 Ayuda a los demás a comprender la importancia de las necesidades del cliente.				
7.2 Representa al equipo de trabajo ante otros grupos o departamentos.				
7.3 Se mantiene actualizado con relación a la competencia.				
7.4 Comparte información del entorno con sus colaboradores (mercado, clientes).				
Total				

III.- HABILIDADES INTERPERSONALES.

8. Comunicación frecuente, eficiente y convincente

8.1 Es hábil para comunicar sus puntos de vista.				
8.2 Muestra habilidad de escuchar y comprender a los demás.				
8.3 Proporciona al equipo de trabajo un sentido claro de dirección.				
8.4 Ayuda a los demás a comprender cómo contribuye su trabajo al negocio.				
Total				

9. Inspirar y motivar a otros para conseguir un alto rendimiento

9.1 Manifiesta alta energía y motivación en sus labores cotidianas.				
9.2 Es capaz de lograr que los colaboradores hagan un esfuerzo extra.				
9.3 Consigue que los demás alcancen objetivos más allá de lo considerado posible.				
9.4 Mantiene motivado a su equipo de trabajo.				
Total				

10. Establecer relaciones

10.1 Consigue la confianza de los miembros de su equipo.				
10.2 Equilibra el enfoque en resultados con un enfoque hacia las necesidades y problemas de los empleados.				
10.3 Es considerada como una persona accesible y agradable.				
10.4 Maneja las situaciones difíciles de forma constructiva y discreta.				
Total				

11. Desarrollar a los demás

11.1 Está verdaderamente interesado en el desarrollo de sus colaboradores.				
11.2 Transmite a los demás una retroalimentación sincera.				
11.3 Muestra interés por el trabajo de los demás.				
11.4 Apoya el crecimiento y éxito de otros.				
Total				

12. Colaboración y trabajo en equipo

12.1 Establece relaciones de trabajo cooperativas.				
12.2 Fomenta un espíritu de cooperación entre sus colaboradores.				
12.3 Se asegura de que su equipo coopere adecuadamente con otros.				
12.4 Es un ejemplo de colaboración y trabajo en equipo.				
Total				

IV.- CARÁCTER.

13. Integridad y honestidad

Preguntas				
13.1 Cumple sus compromisos y promesas en tiempo y forma.				
13.2 Es un modelo de actuación congruente con los valores de la compañía.				
13.3 Consigue la confianza y el respeto de los colaboradores.				
13.4 Se comporta de manera honesta y ética en sus relaciones.				
Total				

V.- ORIENTACIÓN A RESULTADOS

14. Promover la obtención de resultados

Preguntas				
14.1 Persigue de forma enérgica todos sus propósitos hasta completarlos.				
14.2 Cumple los objetivos en las fechas asignadas.				
14.3 Logra las metas del negocio.				
14.4 Se mantiene enfocado en los objetivos en situaciones difíciles.				
Total				

15. Establecer metas ambiciosas

15.1 Mantiene un grado elevado de rendimiento.				
15.2 Establece estándares exigentes para sí mismo.				
15.3 Establece estándares exigentes para su equipo de trabajo.				
15.4 Fomenta un espíritu de mejora continua en los colaboradores.				
Total				

16. Tomar la iniciativa asumiendo la responsabilidad por los resultados

16.1 Asume la responsabilidad personal de los resultados a su cargo.				
16.2 Da seguimiento de los compromisos propios y de los demás.				
16.3 Hace más de lo necesario para lograr las metas, sin que se lo pidan.				
16.4 Logra que los colaboradores se responsabilicen por los resultados que les corresponden.				
Total				

Gráfica de Competencias

Nombre: _____ Fecha: _____

Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Autoevaluación
--------------------	--------------------	--------------------	-----------------------

Competencias	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
I.- Capacidad personal																	
1. Competencia técnica
2. Capacidad para analizar y resolver problemas
3. Innovación
4. Desarrollo personal
II.- Liderazgo del cambio																	
5. Desarrollar perspectiva estratégica
6. Liderar, defender y promover el cambio
7. Fomentar relaciones con el mundo exterior
III.- Habilidades interpersonales																	
8. Comunicación frecuente, eficiente y convincente
9. Inspirar y motivar a otros para conseguir un alto rendimiento
10. Establecer relaciones
11. Desarrollar a los demás
12. Colaboración y trabajo en equipo
IV.- Carácter																	
13. Integridad y honestidad
V.- Orientación a resultados																	
14. Promover la obtención de resultados
15. Establecer metas ambiciosas
16. Tomar la iniciativa asumiendo la responsabilidad por los resultados

