



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 en 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, la seguridad de los colaboradores a su cargo.



■ EMPODERA Y DESARROLLA A LAS PERSONAS

Los grandes líderes guían el desempeño de manera efectiva. Ven a la gestión y desarrollo de personas y al 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 auto-conocimiento 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. Fuentes y tipos de Poder.
- 1.4. Poder y Autoridad.
- 1.5. Influencia y esferas de influencia.
- 1.6. ¿Ser “El Jefe” o ser “El Líder”?
- 1.7. Los 5 niveles del liderazgo (John C. Maxwell).

2. El Líder Abierto: El Líder Completo

- 2.1. Hacia una definición del Líder Abierto y Auténtico en Smurfit Kappa.
- 2.2. El carácter y la confianza en el líder.
- 2.3. Liderazgo Completo: el Modelo C³: Cabeza - Corazón – Coraje.

3. Inspirar y motivar el cambio.

- 3.1. Navegando el entorno de negocios
- 3.2. Los desafíos adaptativos y la capacidad de adaptación del liderazgo.
- 3.3. Impulsando el cambio.

4. Aprovechando al máximo la diversidad.

- 4.1. La diversidad es lo único que todos tenemos en común.
- 4.2. Tipos de diversidad.
- 4.3. Barreras de la inclusión: Los sesgos cognitivos.
- 4.4. Características generacionales.
- 4.5. Compromiso con la inclusión y la diversidad.

5. Impulsar el desempeño superior: entregando excelencia operacional y resultados.

- 5.1. Nivel de madurez de colaboradores.
- 5.2. Diagnóstico individual del nivel de madurez del colaborador.
- 5.3. Modelo de Liderazgo Situacional.
- 5.4. Estilos de Liderazgo Situacional.
- 5.5. Reflexión y aplicación del Liderazgo Situacional al equipo.
- 5.6. Reconocimiento - Aplicación al Equipo.
- 5.7. El liderazgo centrado en la acción.

6. Construyendo el futuro: empoderando y desarrollando a mi gente.

- 6.1. Estilos de aprendizaje.
- 6.2. Evaluación del equipo de trabajo.
- 6.3 Modelo de aprendizaje y desarrollo 70-20-10.
- 6.4 Guía para diseñar planes de desarrollo.
- 6.5. Mi Plan de Desarrollo.

ANEXO 1: Características de las personalidades y su manejo.

“Un líder lleva a la gente adonde nunca habrían ido solas”

- Hans Finzel -

1. Introducción al Liderazgo

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

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 que nos relacionamos con las circunstancias y no un juicio acerca de quién es culpable por ellas. La responsabilidad tiene que ver con una manera de pararse en el mundo. 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 de “quién es” en una determinada situación. La palabra significa: “Respons” – “abilidad”: habilidad y libertad para responder, para actuar. Cuando realizamos un compromiso, nos comprometemos de una manera que no se subordina a las circunstancias o a lo que es o no es posible.

Toda situación es consecuencia de la acción. Nuestras acciones son normalmente respuestas a nuestras explicaciones 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 es razonable o factible. Con esto, obtenemos más de lo mismo.

“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más,

hacer más y ser mejores, eres un líder “.

- Jack Welch -

Si aceptamos que nuestras acciones están correlacionadas con el pasado, y si 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**. Puedes hacerlo sólo cuando las personas que te siguen están abiertas a ser inspiradas para **crear el futuro**. Los mejores líderes inspiran una acción sin precedente, el tipo de acción que produce resultados sin precedentes, irrazonable, valiente y que va más allá de nuestras expectativas diarias.

1.2 Poder, Autoridad y Liderazgo



¿Qué es el poder?

- Capacidad de hacer que las cosas sucedan.
- Capacidad de hacer que otros hagan cosas que queremos que hagan.

¿Qué es la autoridad?

Poder formal conferido por una organización.

Nociones de Poder y Autoridad:

El poder formal no es ni positivo ni negativo. Es neutro.

Todos tenemos algún poder o autoridad formal.

Es renovable; puede desarrollarse y crecer.

El poder formal viaja hacia abajo y a los lados.

Puede usarse en todas direcciones.

Fuentes y Tipos de Poder

- Poder coercitivo:** El poder coercitivo usa la amenaza de la fuerza para obtener el cumplimiento de otro. La fuerza puede incluir medios físicos, sociales, emocionales, políticos o económicos. La coacción no siempre es reconocida por el objetivo de influencia. Este tipo de poder se basa en la idea de coerción. La idea principal detrás de este concepto es que alguien se ve obligado a hacer algo que él / ella no desea hacer. El objetivo principal de la coerción es el cumplimiento. Se divide en Personal e Impersonal. Es impersonal cuando existe la creencia de que la persona tiene el poder real de amenazar físicamente, imponer una multa monetaria o despedir a un empleado. Es Personal cuando se relaciona con una amenaza de rechazo o la posibilidad de desaprobación de una persona que es muy valorada.
- Poder de recompensa:** se basa en el derecho de algunos a ofrecer o negar recompensas tangibles, sociales, emocionales o espirituales a otros por hacer lo que se desea o se espera de ellos.
- Poder legítimo:** El poder legítimo proviene de un puesto de autoridad elegido, seleccionado o designado y puede estar respaldado por normas sociales. Este tipo de poder implica la capacidad de administrar a otros ciertos sentimientos de obligación o la noción de responsabilidad. Premiar y castigar a los subordinados generalmente se considera una parte legítima del rol de liderazgo formal o designado y la mayoría de los puestos gerenciales en las organizaciones de trabajo conllevan cierto grado de recompensa y castigo esperados. Este tipo de poder formal depende de la posición en una jerarquía de autoridad.
- Poder Referente:** está arraigado en las afiliaciones, grupos y organizaciones a las que pertenecemos. A partir de la afiliación con un grupo, las creencias se comparten hasta cierto punto. Enfatiza la similitud entre los afiliados. El uso de esta base de poder y sus resultados puede ser negativo o positivo. Un agente de cambio motivado con una fuerte necesidad de afiliación y preocupación por la simpatía preferirá esta base de poder. La gratitud o la adulación y el sentido de comunidad pueden ser utilizados por un agente de influencia para aumentar su influencia.

- e) Poder Experto: los expertos se basan en lo que saben, su experiencia y habilidades especiales o talentos. La experiencia se puede demostrar mediante la reputación, las credenciales que certifican la experiencia y las acciones. Habrá más uso del poder experto si el motivo es una necesidad de logro. También se deben considerar la capacidad de administrar la información, el conocimiento o la experiencia. Como consecuencia del poder o conocimiento experto, un líder puede convencer a sus subordinados para que confíen en él. La experiencia no tiene que ser genuina; es la percepción de la experiencia lo que proporciona la base de poder. Cuando las personas perciben o suponen que una persona posee habilidades o habilidades superiores, otorgan poder a esa persona.
- f) Poder Informativo: es la capacidad de un agente de tener influencia para generar cambios a través del recurso de poseer un conocimiento o información que otros necesitan o quieren. Un vínculo entre el poder de información, el control, la cooperación y la satisfacción han sido formulados y probados en un estudio de laboratorio. Los hallazgos indican que el control de un miembro de una organización sobre la estrategia de otro aumenta con su fuente de energía informativa, habiendo más uso del poder de Información si el motivo es una necesidad de logro. Es el tipo de poder más transitorio. Si uno le da información, entonces se le otorga el poder. Difiere de otras formas de poder porque se basa en lo que se sabe sobre el contenido de una situación específica, mientras que otras formas de poder son independientes del contenido. En la era de la tecnología de la información, el poder de la información es cada vez más relevante, ya que existe abundante información disponible.

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

Poder Formal	Poder Personal

Definición de 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”.

La influencia se ejerce evocando imágenes y expectativas, y estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección y el enfoque 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.

Podemos potenciar nuestra influencia en la consecución de los resultados si tenemos en cuenta una serie de variables, que están bajo nuestro control y que provocan en las personas que nos rodean el compromiso de cumplir con los resultados propuestos:

- Utilizar estrategias para recabar el consenso y el apoyo de los demás, apoyándonos en datos y hechos.
- Coordinar adecuadamente los hechos más sobresalientes para exponer más eficazmente las opiniones.
- Moderar la impresión que se suscita en los demás, en todos los aspectos y en todos los ámbitos.
- Potenciar la capacidad de apelar a la razón y a los hechos concretos y representativos, estableciendo los razonamientos y las acciones de manera contundente.
- Establecer coaliciones y apoyos.
- Resaltar con énfasis la información más relevante en cada momento, en cada objetivo y para cada persona.
- Respetar posibles problemas o dificultades del otro.
- Potenciar la capacidad para localizar beneficios y mejorar el bienestar de los demás.
- Desarrollar un rapport (relación) adecuado.
- Buscar consenso en la consecución de estos objetivos, y en la manera de llegar a ellos.
- Implicar e involucrar a las personas en el proceso.

La clave está en desarrollar en el individuo la conciencia de pertenecer a un equipo, la actitud de solidaridad y la disponibilidad para participar en el logro de los objetivos estratégicos organizacionales o para resolver una situación, más allá de su específico radio de acción o asignación.

Una **esfera de influencia** o zona de influencia es un área en la cual una persona u organización ejerce cierta clase de indirecta dominación.

Cuando no podemos controlar el entorno para adecuarlo a las actitudes del otro, el único elemento sobre el que podemos trabajar son sus actitudes; por tanto, el conocimiento sobre el cambio de actitudes se vuelve fundamental para poder influir en los demás, ya que serán en éstas en las que debemos articular nuestra capacidad de influencia más óptima.

Los principios básicos de las actitudes nos dicen que cada uno de nosotros es responsable de sus propias actitudes. Si mis actitudes son creación mía, la única persona que las puede cambiar soy yo mismo. 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.

Lo anterior hace que las actitudes estén en continua transformación. Por lo tanto, el problema no es sólo conseguir que el otro cambie de actitud, sino conseguir que cambie en la dirección deseada.

Nuestra capacidad de motivación está directamente relacionada con nuestra influencia en el otro. Tendremos más influencia cuanto más nos escuche el otro. Una de las grandes paradojas de la comunicación humana es que si queremos que el otro deje de estar sordo y tenga interés en escucharnos primero tenemos que escucharle nosotros a él. La empatía y la capacidad de entender al otro son los cimientos sobre los que se asienta nuestra capacidad para motivar a los demás.

Lo que quiere decir que el primer paso para poder influir 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.

Si partimos de la base de que motivar al otro supone influirle para que cambie sus actitudes, tenemos que actuar desde el respeto a la capacidad que el otro tiene de tomar sus propias decisiones en función de sus intereses. En la práctica esto implica renunciar a la idea de que “yo soy el experto que sabe lo que le conviene al otro” y aceptar las decisiones del otro cuando no coinciden con las nuestras o con lo que nosotros consideramos “correcto”. Motivar al otro no quiere decir elegir por el otro, sino ofrecerle alternativas viables, para que él pueda elegir la que más le conviene.

Definición de 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 organizaciones 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.

1.3 Los 5 Niveles del Liderazgo (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. J. 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.

Descripción de los 5 niveles



5to. Nivel: Personalidad. Respeto: la gente lo sigue por lo que es y lo que representa.

El quinto y más elevado nivel de liderazgo es la personalidad. Es el verdadero nivel de respeto. El líder que dedica su vida al desarrollo de personas y organizaciones, produce un impacto tan increíble por tan largo tiempo que la gente lo sigue por lo que es y por lo que representa. Es el mejor de los mejores.

Como líder, lo más que puede tratar es trabajar para abrirse paso a través de los primeros cuatro niveles con tantas personas como las que pueda, con el propósito de agregar valor a sus vidas. Haz de eso el todo de tu vida como líder, y el resto llegará solo.



4to. Nivel: Desarrollo de Personas. Reproducción: la gente lo sigue por lo que ha hecho por ellos.

El líder que avanza hacia el nivel de facultar personas, cambia su enfoque. De inspirar y dirigir seguidores, pasa a desarrollar y a dirigir líderes. Cuando se convierte en un líder que desarrolla personas, se esfuerza por reproducir su liderazgo en otros y ayudar a la gente a alcanzar el desarrollo de su potencial. Le respetan por lo que ha hecho por ellos como personas.



3er. Nivel: Producción. Resultados: la gente lo sigue por lo que ha hecho por la organización.

Aquí, la influencia se apoya y el respeto crece por lo que el líder y sus seguidores logran juntos. La gente sigue por lo que el líder ha hecho por el equipo u organización. El líder y los seguidores disfrutan juntos del éxito. Si el líder alcanza este nivel, apoyado por los seguidores, se logran muchas metas propuestas.

Para alcanzar un impacto que cambie vidas y un éxito duradero, hay que dar el salto al siguiente nivel.



2do. Nivel: Permiso. Relaciones: la gente lo sigue porque quieren hacerlo.

Este nivel se basa en la relación de un líder con sus seguidores. Cuando estos últimos comienzan a tener confianza en un líder, comienzan a seguirle porque quieren. Los seguidores respetan y admiran mucho al líder y éste gana facultad para influir sobre ellos.

Cuando el líder tiene el beneplácito de la gente para dirigir, el proceso de liderazgo se hace más grato. Pero sólo las relaciones positivas no son suficientemente fuertes para crear un liderazgo duradero, para ello se requiere subir al siguiente nivel.



1er Nivel: Posición. Derechos: la gente lo sigue porque tiene que hacerlo.

Es el nivel más bajo de liderazgo, se basa en un título o descripción de trabajo. Este es un líder por posición. La gente sólo lo sigue –o piensa que lo sigue– porque tiene que hacerlo. La mejor prueba para saber si eres un líder de posición, es pedir a la gente que te siga más allá del límite de autoridad establecida. Si no quieren, estás en el nivel 1.

2. El Líder Abierto: El Líder Completo

2.1. Hacia una definición del 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?

“Las personas razonables se adaptan a las circunstancias, las personas irrazonables adaptan las circunstancias a sí mismas. El progreso depende de las personas irrazonables”.

- George Bernard Shaw-

Lo que nos permite ser líderes es diseñar acciones que estén “fuera de la caja”, que sean la expresión de nuestro compromiso y el ser responsable.

Para ser líder y ser responsables necesitamos desafiar algunas suposiciones sobre la naturaleza de la “realidad” y “nuestra identidad”. Podríamos aceptar que lo que consideremos “real” es sólo una interpretación. Entonces, poder cambiar la realidad depende en gran medida de la manera cómo interpretamos nuestra realidad.

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.

Finalmente, deberíamos recordar que el futuro no ocurre "allí afuera" y que no es un problema para ser resuelto o una realidad "fija". El futuro es siempre una posibilidad, cuando llega será en función de nuestras acciones colectivas e individuales. Hoy tenemos la posibilidad de quedarnos a esperar un gran líder, aspirar a ser líderes, o simplemente ver que el liderazgo está faltando en nuestras circunstancias actuales. Podemos **elegir participar y ser responsables dando luz al liderazgo**, o bien esperar y observar, suponiendo que alguien puede ser responsable por nosotros. Si eligiéramos la última interpretación, permaneceríamos atrapados en el pasado y podríamos terminar por observar a qué le tenemos más miedo. En cambio, podríamos ser responsables y participar para crear el futuro. Somos responsables por el liderazgo y estamos trabajando juntos para transformar nuestras circunstancias.

"Sé el cambio que deseas ver en el mundo".

-Mahatma Gandhi-



2.2. El carácter y la confianza en el líder

"Todo sobre un gran liderazgo irradia del carácter".

- Dave Ulrich

El carácter es esencial y el líder debe mostrar un alto grado de honestidad e integridad en el ejercicio de sus funciones. En este sentido, los comportamientos que demuestra el líder son, entre otros:

- Actuar con coherencia con nuestras palabras.
- Cumplir los compromisos y promesas.
- Liderar con el ejemplo.
- Conseguir la confianza y el respeto de los colaboradores.
- Mostrar un comportamiento honesto y ético en la relación con los compañeros y en circunstancias adversas.
- Ser un modelo de los valores básicos.

Cómo mejorar el carácter:

- Sé auténtico. Mírate al espejo: aumenta tu nivel de consciencia.
- Fortalece tu ecuación de CONFIANZA. Cumple siempre o negocia los acuerdos y compromisos.
- Sé congruente y practica lo que predicas, las personas van a seguir tu ejemplo (comportamientos) no tus palabras.
- Reconoce tus sesgos cognitivos.

Para tener y generar confianza, es importante tener en cuenta los elementos que la conforman, pues es a través de nuestras acciones diarias y consistentes que logramos obtenerla.

$$\text{CONFIANZA} = \frac{\text{Confiabilidad} + \text{Credibilidad} + \text{Cercanía}}{\text{Egocentrismo}}$$

- Confiabilidad: 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.

La ecuación: La ecuación intenta explicar por qué tenemos un sentimiento de confianza con algunas personas y no con otras. Los tres numeradores de la ecuación son credibilidad, confiabilidad e intimidad. Queremos aumentar estos para aumentar la confianza. El denominador es la "Auto Orientación o Egocentrismo", el cual queremos reducir para aumentar la confianza, ya que cuando los motivos y el enfoque de una persona se centran en sí mismos en lugar de en la otra persona, o en un objetivo conjunto, la confianza disminuye.

2.3. Liderazgo Completo: el Modelo C3: Cabeza - Corazón – Coraje

"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".

Históricamente, los líderes empresariales han liderado con sus cabezas. La noción es que, si analizas una situación, absorbes los datos y decides entre las alternativas racionales, puedes ser un líder fuerte. Esto quizás funcionaba en el pasado; sin embargo, con la complejidad del entorno actual, aun siendo tan importante como lo es la cabeza para el ejercicio del liderazgo, es insuficiente para lidiar con las demandas actuales del liderazgo. La incapacidad de mostrar compasión y mostrar el carácter aliena a muchos empleados. La falta de agallas puede significar que un el líder no puede tomar las decisiones que son difíciles, pero necesarias, desde aspectos relacionados con las personas hasta las líneas de productos, lo que crea inadvertidamente una cultura que está plagada de indecisión y carece de pasión.

Los líderes efectivos necesitan más que una mente rápida, fuerte y analítica; también deben aprender a generar confianza, trabajar con diferentes tipos de personas y actuar con integridad. Liderar en el entorno empresarial actual requiere que use su cabeza, demuestre corazón, y actúe con agallas. Este no es un objetivo poco realista, debido a que la mayoría de la gente es capaz de exhibir las tres cualidades en determinadas situaciones.

Desafortunadamente, la mayoría de los líderes han llegado a depender de una sola capacidad o viven en sistemas organizacionales que no los recompensa ni se esfuerza en desarrollarlos, por lo que siguen siendo líderes parciales, incluso cuando sus organizaciones requieren integrales.

Entre las cualidades que distinguen a los líderes completos de los que no lo son, tenemos, además de madurez emocional, la capacidad de crear confianza, y la flexibilidad para trabajar con una gama de diferentes tipos de personas. En otras palabras, los mejores líderes tienen corazón, además de sus otras fortalezas. Los líderes completos también muestran tenacidad, persistencia y capacidad para superar obstáculos que se interponen en su camino - lo que se refiere a como coraje o agallas.

Un Líder Completo tiene la 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.



Este modelo de liderazgo busca que el líder esté completo, es decir, que desarrolle sus capacidades enfocadas en tres aspectos. Si le falta cualquiera de estos aspectos, puede provocar disminución de la efectividad de su equipo.

"Quizás por primera vez en la historia, la humanidad ha sido capaz de crear mucha más información de la que puede absorber, fomentar más interdependencia de la que nadie puede gestionar y acelerar los cambios a un ritmo que difícilmente podemos seguir"

- Peter Senge

3. Inspirar y motivar el cambio

El Liderazgo del cambio es es la aptitud para producir cambios dentro de la organización.

3.1. Navegando el entorno de negocios

El concepto de mundo VICA (VUCA según sus siglas originales en idioma inglés), surgió en el ámbito militar norteamericano para definir el contexto de incertidumbre geopolítica generado por el final de la Guerra Fría y quedó consolidado tras el ataque a las Torres Gemelas el once de septiembre (11-S). Actualmente es utilizado para definir el entorno empresarial contemporáneo. Nunca antes la humanidad había vivido un ritmo tan rápido en el cambio.

El acrónimo VICA representa los siguientes cuatro (4) adjetivos: volátil, incierto, complejo y ambiguo. En resumen, cada adjetivo del acrónimo hace mención a la siguiente explicación:

- Volátil: El entorno empresarial está en constante cambio, a un ritmo vertiginoso en extremo.
- Incierto: Nada es previsible, todo es posible.
- Complejo: Se usan más variables en la ecuación.
- Ambiguo: No hay precisión sobre lo que los eventos significan y sus siguientes impactos.



Ante esta realidad, como decía Peter Drucker, el líder contemporáneo no puede actuar con la lógica del ayer: “El peligro de los tiempos turbulentos no es la turbulencia. Es el actuar con la lógica del ayer”.

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 claras causa-efecto	<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 te 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 han 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?

3.2. Los desafíos adaptativos y la capacidad de adaptación del liderazgo

Durante casi cuatro millones de años, nuestros primeros antepasados vivieron en pequeñas tribus que cazaban y recolectaban alimentos. Progresivamente, fueron sofisticando el diseño de las herramientas y de las técnicas de caza y de transporte. Su capacidad física fue aumentando a medida que desarrollaban sistemas, mediante el cambio evolutivo, para ampliar su ámbito de actuación.

El proceso de adaptación de nuestros primeros antepasados a las nuevas posibilidades y desafíos continuó durante el curso de la historia escrita, con el crecimiento y la variación en el alcance, la estructura, el gobierno, la estrategia y la coordinación de la empresa política y comercial. La manera de entender la gestión de estos procesos ha seguido una evolución similar, hasta llegar a nuestros tiempos y a lo que se llama “liderazgo adaptativo”.

“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:

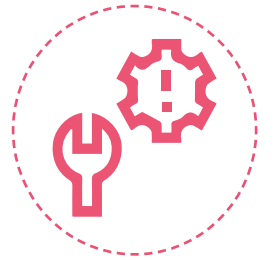
- Preservar o conservar aquellas cualidades y capacidades que garantizan la supervivencia de la organización. Seleccionar lo que queremos mantener y preservar, lo que es prescindible y debemos descartar, y las nuevas capacidades que debemos crear para afrontar el futuro con éxito.
- Reconocer y descartar las formas de pensar y actuar que ya no son relevantes para el momento de 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 que las perturbaciones sean productivas en vez de destructiva 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.

Los entornos y los sueños nuevos requieren estrategias y capacidades nuevas, además del liderazgo necesario para movilizarlas. Al igual que en la evolución, estas nuevas combinaciones y variaciones ayudan a las organizaciones a prosperar en circunstancias desafiantes, en lugar de perecer, de retroceder o de contraerse. Por lo tanto, el liderazgo ha de enfrentarse necesariamente a las cuestiones de valor, del propósito y del proceso.

En biología, prosperar significa propagarse. Sin embargo, en la empresa, los signos de prosperidad incluyen el crecimiento a corto y a largo plazo del valor para los accionistas; una atención al cliente excepcional; un estado de ánimo positivo entre los empleados; y un impacto medio-ambiental y social positivo. Por lo tanto, el éxito adaptativo en el sentido organizativo requiere un liderazgo que pueda orquestar las múltiples prioridades de las distintas partes interesadas, definir la prosperidad y, entonces, actuar.

Problemas técnicos vs. Desafíos adaptativos:

Los desafíos adaptativos suelen tratarse como si fueran problemas técnicos, y éste es el motivo por el que fracasa más habitualmente el liderazgo. ¿En qué se diferencian? Los problemas técnicos pueden ser muy complejos y de una importancia extraordinaria (como sustituir una válvula cardíaca defectuosa mediante cirugía), pero tienen soluciones conocidas que pueden aplicarse con la experiencia actual. Pueden resolverse mediante la aplicación de conocimiento experto y a través de las estructuras, de los procesos y de los métodos actuales de la empresa. La única manera de afrontar un desafío adaptativo es modificar las prioridades, las creencias, los hábitos y las lealtades de las personas. Avanzar requiere ir más allá de cualquier conocimiento experto, para propiciar el descubrimiento, abandonar algunos hábitos enquistados, tolerar pérdidas y generar nueva capacidad para seguir prosperando.



Problemas técnicos:

- 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 estructuras actuales.
- Hay claridad sobre la definición del problema y las formas de solución.

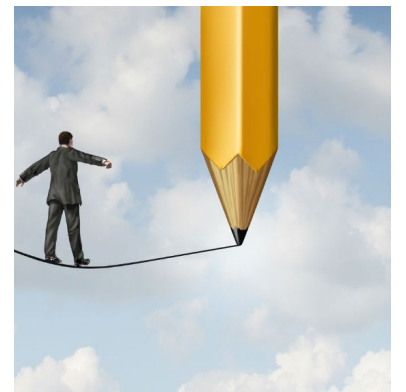
Desafíos adaptativos:

- 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.

Hoy en día podríamos decir, tomando las enseñanzas de Ronald Heifetz en su modelo de Liderazgo Adaptativo, que el gran desafío de aprendizaje en la práctica del liderazgo no está vinculado a incrementar las capacidades o competencias técnicas, sino en las capacidades o competencias adaptativas.

Necesitamos aprender a ser flexibles desafiando las creencias que tenemos o hemos aprendido de la manera “como son las cosas”. Adaptarnos a los desafíos no implica sólo el propósito de sobrevivir o no contraerse, sino que nos inspira a prosperar, a florecer y a evolucionar conectando nuestro actuar con la capacidad humana de diseñar futuros con sentido y significado. Honrando nuestra historia, de dónde venimos, las experiencias que nos han traído a este lugar y aceptando que el futuro nos invita a nuevas maneras de ser y actuar.

Desde este espacio reflexivo te invitamos a detenerte para observar cuáles pueden ser las oportunidades de aprendizaje que emergen para ti, de cara a los desafíos y retos del mundo donde emerge la pandemia.



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 uno (1) al diez (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.	
Estas 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.	

3.3. Impulsando el cambio

Para ejercer el liderazgo adaptativo hay que ayudar a las personas a sortear un período perturbador a medida que van dilucidando qué es imprescindible y qué es superfluo, como también aquello que experimentan al tratar distintas maneras de solucionar el desafío adaptativo al que se enfrentan. Este desequilibrio puede catalizarlo todo, desde el conflicto, la frustración y el pánico, hasta la confusión, la desorientación y el temor a perder algo querido. No le pagan para esto y, ciertamente, no será tan bien recibido como cuando moviliza al personal para que resuelva un problema técnico que ya sabe resolver o que puede aprender a resolver con facilidad. En consecuencia, si practica el liderazgo adaptativo necesita habilidades y conocimientos específicos para poder gestionar esta multitud de energías.

Ha de ser capaz de hacer dos cosas: a) gestionarse a sí mismo en ese entorno y b) ayudar al resto de personas a tolerar el malestar que experimentan. Ha de vivir en desequilibrio. Aceptar la realidad de que el malestar siempre acompaña a los procesos adaptativos implica mostrar compasión por el dolor que causan los cambios profundos.

Es cierto que el cambio genera malestar, pero, desde una perspectiva estratégica, el malestar no es un objetivo ni un propósito, sino una consecuencia. El propósito es superar un desafío colectivo y duro. Por ello, para liderar el cambio se requiere desde su etapa inicial:

- Establecer credibilidad
- Comprender a los demás
- Conectar emocionalmente.
- Desarrollar relaciones ganar/ganar
- Persuadir, argumentar y convencer
- Autoconfianza, pasión y constancia

Cómo mejorar tu capacidad para liderar el cambio:

- Entiende el entorno VICA y desarrolla las habilidades requeridas en cada caso.
- Conoce la perspectiva global, establece el vínculo con la local, equilibrando ambas.
- Traduce la visión en objetivos específicos asociados al propósito.
- Equilibra la necesidad de dirigir con la necesidad de involucrar a otros.
- Atrévete con los desafíos adaptativos.
- Explora el futuro, identifica la brecha entre las expectativas y la realidad, separa los desafíos adaptativos de los problemas técnicos, expone los retos y haz las preguntas adecuadas.

“Algunas personas sonríen y se resignan. Otras sonríen y lo cambian.”

- Anónimo

Reflexión individual después de la autoevaluación:

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

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

“Si buscas resultados diferentes, no hagas siempre lo mismo”

- Albert Einstein



4. Aprovechando al máximo la diversidad

4.1. La diversidad es lo único que todos tenemos en común

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 sustantivar adjetivos y logrando que todos remen 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 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.

“Cuando todos piensan igual, es que nadie está pensando”

4.2. Tipos de diversidad

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



¿Tienes más ejemplos? Mencionalos en el árbol a continuación:

Tipos de Diversidad



4.3. Barreras de la inclusión: Los sesgos cognitivos

En tu opinión y desde tu experiencia, ¿cuáles son las ventajas y beneficios de contar con un equipo diverso? ¿Existe alguna desventaja u obstáculo?

“Nos cuesta abrazar la diversidad porque inconscientemente somos prisioneros de nuestros paradigmas, miedos, prejuicios, hábitos y sesgos, así como de nuestras creencias”.

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.

- Hay mayor propensión a actuar con base en sus sesgos cognitivos cuanto más cansado y bajo presión esté. En esos días tenga mucho cuidado.
- Tenga en cuenta que los sesgos son naturales en el ser humano. Esto es normal.
- Haga un esfuerzo consciente para ir más allá de su primera impresión. Aprenda a ser justo.
- Practique identificar y desafiar el pensamiento estereotipado en sí mismo.

- Esfuércese por interactuar con las personas contra las cuales ha tenido prejuicios.
- Centrarse en criterios objetivos y verificables al tomar decisiones.

Seis rasgos característicos de los líderes que promueven la diversidad:

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

4.4. 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.

Conozcamos a dichas generaciones:

Baby Boomers 1943- 1960	Generación X 1961- 1981	Generación Y/Millennials 1982- 2001
Características		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respetan las jerarquías ✓ Son competitivos ✓ Tolerantes, autosuficientes ✓ Idealistas y ambiciosos ✓ No consideran el balance de vida como algo decisivo. ✓ Son conservadores ✓ Buscan relaciones de largo plazo con las empresas ✓ Trabajan en equipo ✓ Autosuficientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conectados 24 h ✓ Tienden a ser individualistas ✓ Valoran la informalidad ✓ Buscan desafíos y retroalimentación ✓ Orientados a resultados ✓ Buscan seguridad y estabilidad ✓ Responsables ✓ Multi-tareas ✓ Hacen que las cosas sucedan ✓ Manejan el tiempo de forma efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tecnológicos. ✓ Son optimistas y pragmáticos ✓ Buscan el bienestar ahora ✓ Buscan placer y diversión en la oficina ✓ Están orientados a resultados ✓ Buscan balance entre vida y trabajo ✓ Creativos ✓ Independientes ✓ Veloces ✓ Colaboradores
Aspiración		
Seguridad laboral	Balance entre vida y trabajo	Libertad y flexibilidad
Comunicación		
Cara a cara idealmente, pero también por mail o teléfono si se requiere.	Cara a cara, pero ya usan también de forma importante los mensajes de texto o email.	Comunicación online o móvil, pero tienen necesidad de conocer al otro.

Tendencias de comportamientos en el trabajo:

Baby Boomers	Generación X	Generación Y/ Millennials
<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.



Tu grupo

Características y comportamiento:

Cómo tratarlos:

“Ser como todos es no ser nadie”

4.5. Compromiso con la inclusión y la diversidad



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:

1.- ¿Estoy consciente de cuál es el grado de diversidad que hay en mi equipo?

2.- ¿Cuál es el tipo de diversidad que me gustaría ampliar y promover en mi equipo?

3.- Los sesgos cognitivos que he identificado son:

4.- Las acciones que me comprometo a iniciar y sostener hasta lograr mi objetivo de diversidad son:

5. Impulsar el desempeño superior: entregando excelencia operacional y resultados

“Los líderes que no están obteniendo resultados no están realmente liderando”.

- Zenger y Folkman

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

En este contexto, puedes reflexionar sobre las siguientes preguntas:

¿Qué sucede en mí cuando no estoy teniendo el desempeño esperado?

¿Qué sucede cuando el que no tiene el desempeño esperado es algún miembro de mi equipo de trabajo directo o indirecto?

“La mayoría de las organizaciones están utilizando únicamente una fracción del potencial de sus colaboradores.

Las personas pueden crecer a niveles de desempeño mucho más altos si la organización crea el ambiente adecuado”.

- John Zenger

Principios del desempeño:

- 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 llega 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.

5.1. Nivel de madurez de colaboradores

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 "desajustadas"** que se reconocen en el colaborador:

Baja capacidad y baja disposición	
Alta capacidad y baja disposición	

5.2. Diagnóstico individual del nivel de madurez del colaborador

Colaborador: _____ 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

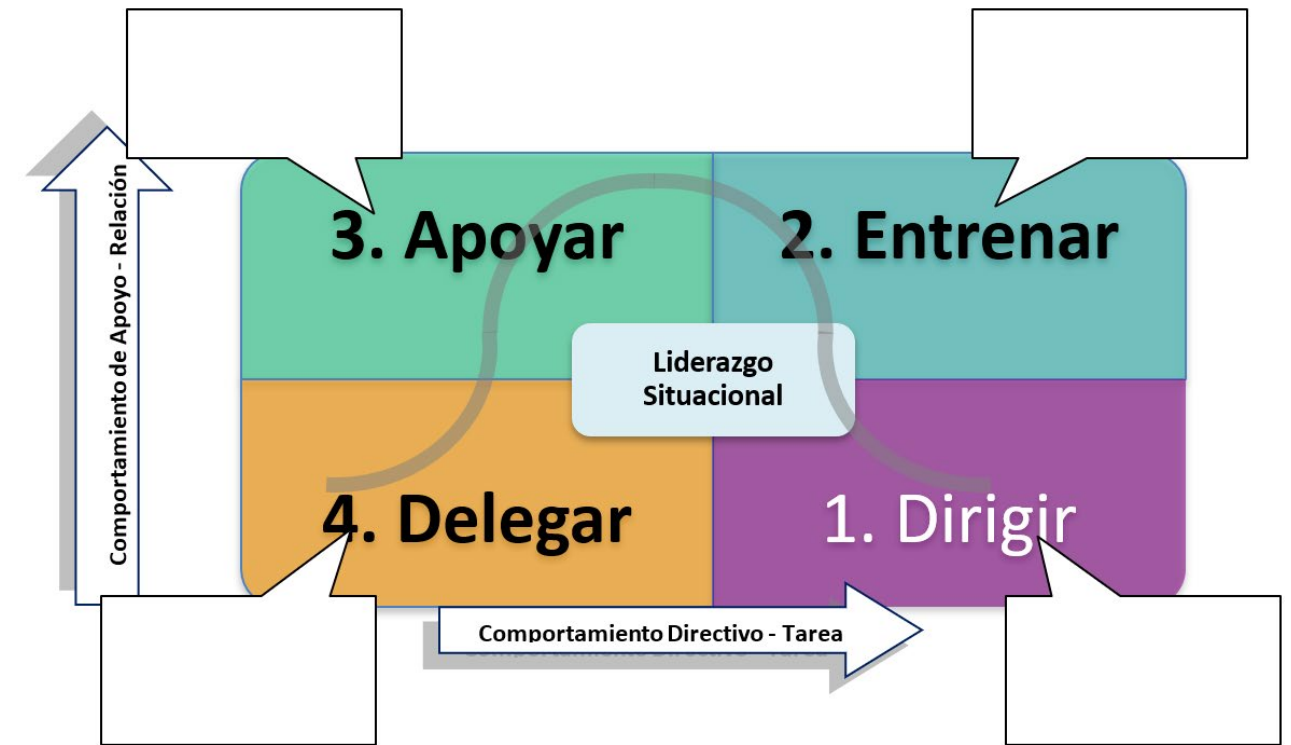
Sus principales fortalezas:	Acciones para mantener sus fortalezas
Sus principales áreas por mejorar son:	Acciones para mejorar

5.3. Modelo de Liderazgo Situacional

El Liderazgo Situacional, un modelo de gestión que se basa en evaluar las necesidades de cada momento, elegir la solución más acertada y utilizar la forma de liderazgo más útil para alcanzar nuestro objetivo. Es una forma de liderazgo flexible y adaptable que rompe con la idea de un único modelo de gestión. De este modo, las organizaciones y sus líderes pueden adaptarse al entorno, aplicando a cada colaborador una técnica o estilo de liderazgo ajustado a sus necesidades.

Los líderes deben centrarse en uno u otro estilo de liderazgo en función del grado de disposición o madurez de sus colaboradores, entendido como las ganas de superación y la habilidad en el desempeño de sus tareas. De tal modo que el modelo de liderazgo no será el mismo ante un empleado que muestre pocos deseos de superación -inseguridad, falta de experiencia- que otro que tenga un alto nivel de disposición -confianza, compromiso.

Existen cuatro estilos de liderazgo, de acuerdo a cuatro niveles de madurez o desarrollo de los colaboradores:



En los 4 Estilos, el líder:	Los 4 Estilos varían en el grado de:
<ul style="list-style-type: none"> Define objetivos. Monitorea el rendimiento. Da retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección. Apoyo. Involucramiento del colaborador.

La clave está en elegir el adecuado para cada situación.

5.4. Los estilos de Liderazgo Situacional y sus características

El ejercicio del liderazgo requiere sensibilidad 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

- 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.

Habilidades del Estilo 1	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"> • Identifica problemas y propone él las soluciones. • Establece metas, define papeles 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. • Anuncia soluciones y decisiones. • Supervisa y evalúa el trabajo de los colaboradores.

Estilo 2. Entrenar

- Comunicación en dos sentidos entre el líder y el colaborador.
- Preguntas directivas, se aclara y resume para comprobar 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.

Habilidades del estilo 2	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"> • 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

- 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.

Habilidades del estilo 3	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"> • Incluye a los colaboradores en la identificación del problema y en la fijación de metas. • Proporciona seguridad y 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

- 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.

Habilidades del estilo 4	Acciones del líder que <u>delega</u> :
<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"> • Define problemas conjuntamente 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.

5.5. Reflexión y aplicación del Liderazgo Situacional al equipo

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

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

- ¿Qué estilo usas con más frecuencia?

- ¿Con qué estilo te sientes más cómodo? ¿Por qué crees que te sientes más cómodo al usar este estilo?

Factores Motivacionales:

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)
- g)
- h)
- i)

Anclas de Carrera

1. Triunfar

2. _____

3. Crecimiento

4. _____

5. Balance

Un activador del desempeño es _____

Un drenador del desempeño es: _____



REFLEXIÓN:

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

¿Qué puedo hacer para gestionarlos mejor?

5.6. Reconocimiento – Aplicación a mi Equipo

Para sentirse valiosos los colaboradores deben recibir algún tipo de reconocimiento cada 7 días. “Poco y a menudo” es la clave. ¡Los gestos simples pero sinceros hacen la diferencia!

- Positivo y auténtico
- Oportuno
- Personalizado e íntimo Específico
- Compartido
- Equitativo

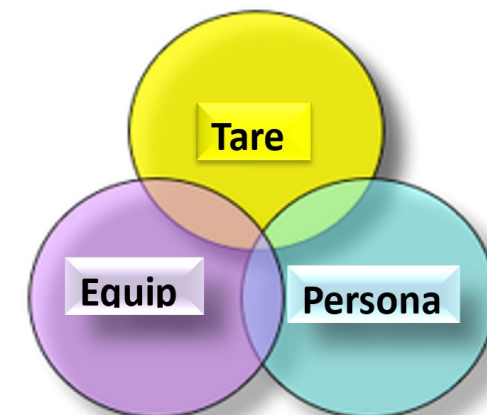
No existen las _____ únicas universales, hay que _____ trajes a la _____.

Diseño de Trajes a la Medida

Motivaciones					
Activadores					
Drenadores					
Fortalezas a Reconocer					
¿Qué formas de Reconocimiento o premio valoran más?					
Otras consideraciones					

5.7. El liderazgo centrado en la acción

El modelo de Liderazgo Centrado en la Acción nos ayuda a entender en qué centran su atención los líderes excelentes. Éstos dedican el mismo grado de atención a cada parte de las tres áreas: Tarea, Equipo y Persona (individuos).



Las responsabilidades de un líder para lograr la **tarea** son:

- Identificar objetivos y visión para el grupo, propósito y dirección.
- Identificar recursos, personas, procesos, sistemas y herramientas.
- Crear el plan para lograr la tarea – entregables, medidas, plazos, estrategia y tácticas.
- Establecer responsabilidades, objetivos, y medidas, mediante acuerdo y delegación.
- Establecer estándares, calidad, tiempo y KPI's.
- Controlar y mantener las actividades.
- Supervisar y mantener el desempeño general.
- Informar sobre los avances hacia el objetivo del grupo.
- Revisar, reevaluar, ajustar el plan, métodos y metas según sea necesario.

Sus responsabilidades en relación al **equipo** son:

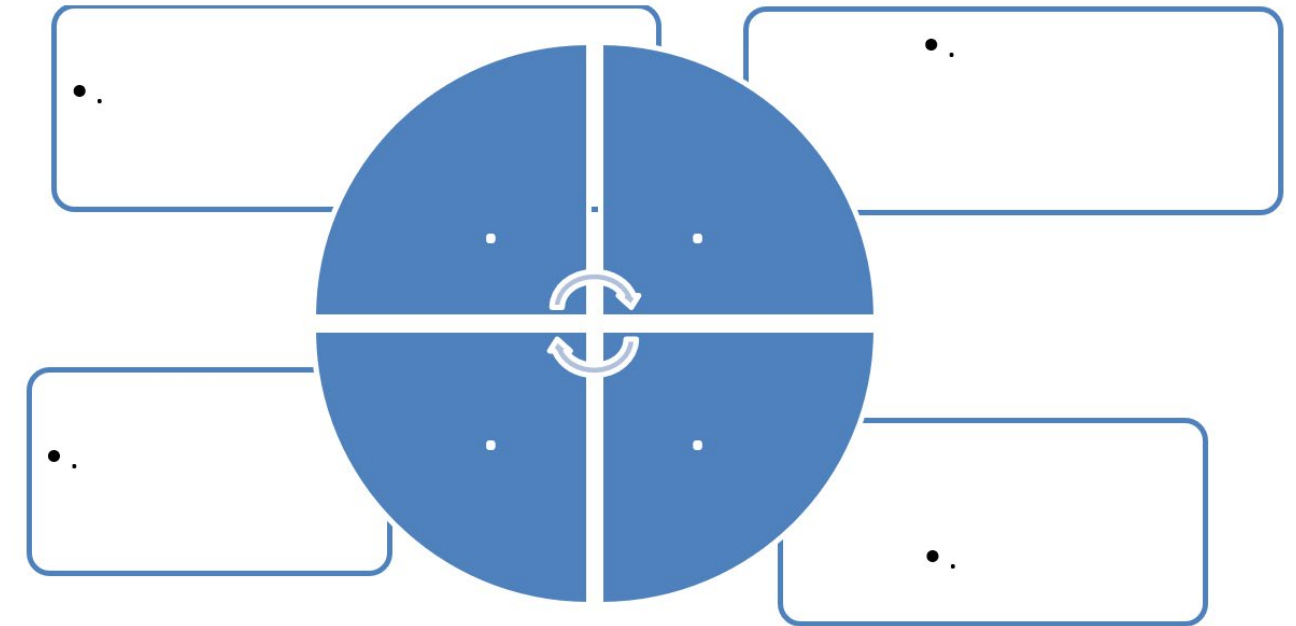
- Establecer, acordar y comunicar estándares de desempeño y comportamiento.
- Establecer estilo, cultura, enfoque del grupo.
- Supervisar y mantener la disciplina, la ética, la integridad y el enfoque en los objetivos.
- Anticipar y resolver conflictos de grupo, luchas o desacuerdos.
- Evaluar y modificar según sea necesario el equilibrio y la composición del grupo.
- Desarrollar el trabajo en equipo, la cooperación, la moral y el espíritu de equipo.
- Desarrollar la madurez colectiva y la capacidad del grupo – aumentar progresivamente la libertad y la autoridad del grupo.
- Animar al equipo hacia objetivos – motivar al grupo y proporcionar un sentido colectivo de propósito.
- Identificar, desarrollar y acordar roles de liderazgo de equipo y proyecto dentro del grupo.
- Habilitar, facilitar y asegurar comunicaciones efectivas de grupos internos y externos.
- Identificar y satisfacer las necesidades de formación del grupo.
- Dar retroalimentación al grupo sobre el progreso general. Consultar y buscar retroalimentación e información del grupo.

Sus responsabilidades en relación a cada **individuo** son:

- Entender a los miembros del equipo como individuos – personalidad, habilidades, fortalezas, necesidades, objetivos y miedos.
- Ayudar y apoyar a las personas – planes, problemas, desafíos, altibajos.
- Identificar y acordar responsabilidades y objetivos individuales apropiados.
- Dar reconocimiento a las personas – reconocer esfuerzo y buen trabajo.
- Cuando corresponda, recompensar a los individuos con mayor responsabilidad, y estatus.
- Identificar, desarrollar y utilizar las capacidades y fortalezas de cada individuo.
- Capacitar y desarrollar a cada uno de los miembros del equipo.
- Desarrollar la libertad y la autoridad individuales.

6. Construyendo el Futuro

“La función más estratégica del liderazgo es producir más líderes, no más seguidores.”



“Los grandes líderes no son definidos por la ausencia de debilidades, sino por la presencia de fortalezas claras.”

La clave para desarrollar un gran liderazgo es construir fortalezas”

- Zenger y Folkman

6.2 Evaluación del equipo de trabajo

Diagnóstico de Fortalezas y Oportunidades

Nombre	Fortalezas (Aspectos a reforzar y mantener)	Oportunidades (Aspectos a concientizar y desarrollar)

6.3 Modelo de aprendizaje y desarrollo 70-20-10

70% Basado en Experiencia

Durante el trabajo: Desarrollo en la posición <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos. • Retos de trabajo. • Rotaciones de trabajo. • Asignaciones temporales. 	Durante el trabajo: cambio de trabajo completo <ul style="list-style-type: none"> • Personal alineado. • Alargar la asignación. • Alinearse con el personal. • Movimiento funcional cruzado.
--	---

20% Basado en Relaciones

Ejemplo a Seguir <ul style="list-style-type: none"> • Imitar una habilidad o comportamiento. • Aprender mediante la observación de otros. • Exposición a un nivel superior de liderazgo. • Seguimiento, sombra. 	Coaching / Retroalimentación <ul style="list-style-type: none"> • Coaching del jefe, mentor o coach externo. • Tutorías, mentorías. • Retroalimentación 360.
--	--

10% Basado en capacitación

Capacitación Formal / Informal <ul style="list-style-type: none"> • Eventos de capacitación interna o externa. • Lectura, videos. • Transferencia de conocimiento.
--



6.4 Guía para diseñar planes de desarrollo

Nombre: _____ Fecha: _____

Aspectos a Fortalecer y Desarrollar	Acciones	Resultado esperado	Fecha de aplicación
70			
20			
10			
70			
20			
10			

Nombre: _____ Fecha: _____

Aspectos a Desarrollar	Acciones	Resultado esperado	Fecha de aplicación
70			
20			
10			
70			
20			
10			

Nombre: _____ Fecha: _____

Aspectos a Desarrollar	Acciones	Resultado esperado	Fecha de aplicación
70			
20			
10			
70			
20			
10			

6.5. Mi plan de desarrollo



¿Cuáles son las tres principales competencias de liderazgo en las que me voy a enfocar para establecer una diferencia competitiva? (de tres a cinco).

Nombre: _____ Fecha: _____

Competencia a desarrollar	Acciones de mejora	Fecha de ejecución

Tu firma

Nombre y firma de tu jefe inmediato



“Los verdaderos líderes no nacen, sino que se hacen. Desarrollando carácter y visión es la forma en que los líderes se inventan a sí mismos. Para convertirse en líder pues, uno necesita convertirse en uno mismo, ser el creador de su propia vida. Es precisamente así de sencillo y de complejo a la vez”.

- Warren Bennis

ANEXO 1. Características de las personalidades y su manejo

Estilo de personalidad	Características	Sugerencias de trato
<p>Rojo emocional</p> <p>D (Dominio)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No le gusta perder su tiempo. • Hace muchas cosas a la vez. • Le gusta provocar. • Insiste sobre hechos y cifras. • Domina la situación o busca tornarla a su ventaja. • Escucha selectiva. 	
<p>Amarillo influenciador</p> <p>I (Influencia)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amigable y comunicativo, le gusta hablar. • Intercambia bromas e historias personales. • No hace caso de divergencias y se aparta del sujeto. • Le gusta ensayar los productos modernos. • Causa la impresión de ser muy positivo. • Está de acuerdo casi con todo lo que tú dices. 	
<p>Verde estable</p> <p>S (Estabilidad)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser tímido, quiere ser tu amigo. • Lento a efectuar los cambios. • Orientado a: las tradiciones, la familia y/o los amigos. • No quiere comprometerse de manera definitiva. • Fiel 	
<p>Azul</p> <p>C (Cumplimiento)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene necesidad de mucha información, y de pruebas. • Necesita tiempo para los detalles. • No habla mucho, puede ser desconfiado. • Exige la información por escrito. • Mantiene el encuentro dentro de un plano formal. • Causa el efecto de ser inamovible. • Toma muchas notas. 	

