




**El líder que empodera  
y motiva**



Nombre:



***Los dos grandes  
objetivos de un líder:  
Generar resultados  
y desarrollar gente.***

*Un gran líder juega un rol crucial en el crecimiento personal y profesional de las personas que trabajan a su lado día a día. Ayuda a tus colaboradores a tomar riesgos, generar resultados antes inalcanzables y desarrollar su potencial.*



## Objetivos

- Comprender el rol de liderazgo dentro de la organización, tanto con sus reportes directos, pares y otras áreas.
- Mejorar las competencias de liderazgo para inspirar, dirigir y empoderar eficazmente a los colaboradores para que logren un desempeño superior.
- Aplicar el estilo adecuado de liderazgo que consiga orientar y movilizar a su gente para el logro de metas.
- Conocer las características y responsabilidades de un líder que coachea a su equipo.
- Conocer y mejorar sus competencias tanto como líder como coach en el enfoque al desarrollo de sus colaboradores.
- Conocer y aplicar efectivamente herramientas de aprendizaje y desarrollo, motivación y reconocimiento para impulsar el potencial de sus equipos de trabajo y construir el futuro de la organización.





## Contenido

1. **Lidereando en el siglo 21.**
  - 1.1. Comprendiendo el entorno de negocios.
  - 1.2. Fundamentos de Liderazgo:
    - 1.2.1. Poder, autoridad e influencia: su relación con el liderazgo.
    - 1.2.2. Influencia y esferas de influencia.
    - 1.2.3. Los líderes que atraen seguidores y los que atraen líderes.
    - 1.2.4. Los 5 niveles del Liderazgo.
  - 1.3. La nueva era del Liderazgo:
    - 1.3.1. Liderazgo Completo: el Modelo C3: Cabeza - Corazón – Coraje.
    - 1.3.2. Los desafíos adaptativos y la capacidad de adaptación del liderazgo.
  
2. **Perseverar e impulsar el desempeño superior.**
  - 2.1. Los equipos de alto desempeño: características y hábitos.
  - 2.2. Modelo de Liderazgo Situacional.
    - 2.1.1. Nivel de competencia de los colaboradores.
    - 2.1.2. Diagnóstico individual del nivel de competencia del colaborador.
    - 2.1.3. Estilos de Liderazgo Situacional.
    - 2.1.4. Reflexión y aplicación del Liderazgo Situacional al equipo.
  - 2.3. Zonas de Rendimiento.
  
3. **Principios de Liderazgo Disney: Estrategias y Tácticas.**
  
4. **Modelos Claves de la Gestión.**
  - 4.1 Para reforzar el desempeño efectivo.
  - 4.2 Para mejorar la actuación.
  
5. **Herramientas para impulsar el Desempeño Superior.**
  - 5.1 Factores motivacionales. Activadores y drenadores.
  - 5.2 Anclas de carrera.
  - 5.3 El reconocimiento.
  - 5.4 Diseño de planes de desarrollo.

*“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más,  
hacer más y ser mejores, eres un líder “.*

*- Jack Welch -*

## Introducción:

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 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.

*“Sé el cambio que deseas ver en el mundo”.*

*-Mahatma Gandhi*

El entorno actual de negocios en las organizaciones exige personas con criterio, voluntad, toma de riesgos, flexibles y adaptables, con alta motivación y capacidad para auto-dirigirse, actitudes de resolución y con gran manejo de la frustración. En teoría suena muy bien, sin embargo, muchos fuimos educados sobre una muy premisa simple que nos marcó de por vida: nuestras figuras de autoridad siempre tienen la razón. Todos fuimos educados para que otro nos diera las respuestas y nos indicara el camino. De alguna manera fue un proceso totalmente “desempoderador”.

El liderazgo ha ido evolucionando hasta llegar a lo que llamamos el líder-coach. El coaching, más que una moda, se ha convertido en un estilo de Gerencia. Su eficacia como herramienta de desarrollo se basa en hacer preguntas para que el otro encuentre su propia respuesta, en enviar meta-mensajes (el mensaje detrás de las palabras) con “enfoque apreciativo” para generar creatividad, autonomía y sentimiento de capacidad en el otro y en activar el potencial del otro sin juzgarlo o evaluarlo en forma limitante. Puede ser la herramienta más poderosa para mejorar el desempeño del colaborador y de los equipos de trabajo.

*“Un líder lleva a la gente adonde nunca habrían ido solas”  
- Hans Finzel -*

## 1.- Liderando en el siglo 21

### 1.1. Comprendiendo el entorno de negocios.

Liderar con éxito en las organizaciones se está convirtiendo, cada vez, en una tarea más compleja debido al contexto en el que nos encontramos. La inmediatez y la capacidad para adaptarse marcan un entorno empresarial incierto y en constante transformación.

Las mentalidades y los comportamientos que los líderes deben aprender y desaprender para satisfacer las necesidades de sus organizaciones está en constante movimiento.

El liderazgo está relacionado directamente con la capacidad de adaptación que tenemos con respecto al medio ambiente. Un verdadero líder sabe anticipar el cambio y está dispuesto a aprender para sacarle el mejor provecho a las nuevas circunstancias.

Recordemos que el escenario empresarial en el que vivimos recibe el nombre de **VUCA**, por sus siglas en inglés: Volatility (V), Uncertainty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A).

Sin embargo, hay autores que comentan que hoy en día, tras los cambios impuestos por la pandemia global y la “nueva normalidad”, nos desenvolvemos en un entorno **BANI**, el cuál define los contextos o situaciones en los que prima lo desconocido y el caos. El entorno BANI está compuesto a partir de un acrónimo de las voces inglesas:

- Brittle (frágil).
- Anxious (genera ansiedad).
- Non-linear (no lineal).
- Incomprehensible (incomprensible).

Los entornos BANI nacen para dar respuesta a situaciones que no solo son difíciles de predecir y comprender, sino que **son caóticas, completamente impredecibles e incomprensibles**.



Ante esta realidad, como decía Peter Drucker, el líder contemporáneo debe ajustar su estilo y desarrollar competencias para navegar con éxito el nuevo entorno:

*“El peligro de los tiempos turbulentos no es la turbulencia.  
 Es el actuar con la lógica del ayer”.*

En realidad, para la mayoría de la gente, su capacidad de adaptabilidad proviene de las condiciones de flexibilidad que por sí mismo se provee. Ello hace que el papel crucial para los líderes es considerar la forma en que desarrollan en sí mismos y en sus equipos de trabajo, las habilidades para forjar un camino navegable.

ENTORNO BANI	Desafío	Habilidades a cultivar
Brittle (frágil)	Fragilidad Ser susceptibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgos pequeños.</li> <li>Mantener opciones abiertas.</li> <li>Respetar lo que sí funciona.</li> </ul>
Anxious (genera ansiedad):	El entorno nos estimula tanto a la emoción como al miedo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar empatía.</li> <li>Atención plena.</li> <li>Desconexión.</li> </ul>
Non-linear (no lineal):	Grandes cambios en corto periodo de tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asumir que esto es lo normal ahora.</li> <li>Tener humildad para aceptar que hay cosas que no podemos entender ni controlar.</li> </ul>
Incomprehensible (incomprensible):	Hay una realidad que no se logra entender.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retomar una cualidad olvidada: la intuición</li> </ul>



**Reflexión:**

1. ¿Cómo te estás relacionado en el presente con el entorno BANI?

2. ¿Qué estrategias se están implementando o se podrían implementar por los líderes de tu organización considerando el entorno BANI?

## 1.2. Fundamentos de Liderazgo:

### 1.2.1. Poder, autoridad e influencia: su relación con el liderazgo.

¿Qué es el poder?	¿Qué es la autoridad?
<b>Nociones de Poder y Autoridad:</b>	

Características del poder: Reflexiona y define a continuación cuáles son las fuentes de Poder Formal y Poder Personal que tienes actualmente en tu rol:

Poder Formal	Poder Personal

### 1.2.2. Influencia y esferas de influencia.

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.

- Clasificar adecuadamente los hechos más sobresalientes para exponer más eficazmente las opiniones.
- 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 una sintonía adecuada.
- 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.



### 1.2.3. Los líderes que atraen seguidores y los que atraen líderes.

Una definición de Liderazgo:

*Capacidad para influir y guiar al grupo hacia la consecución de objetivos comunes, fomentando la participación y la colaboración de todos, proporcionando una visión y propósitos claros, y promoviendo el compromiso y el desarrollo.*

Los líderes de hoy deben construir una organización que es adaptable al entorno y a los cambios, y ser capaces de desarrollar a sus empleados con el tiempo. Estos líderes se caracterizan por ser honestos acerca de sus propósitos y por crear un ambiente de seguridad psicológica para sus colaboradores, para que se sientan cómodos cometiendo errores a medida que aprenden. Un liderazgo hoy, deberá tener claros los propósitos y ser transparente al comunicarlos, de esta forma, todos podrán mirar al mismo lugar en el que se encuentra la meta.

Como líderes, debemos conocer cómo crear el entorno adecuado para propiciar que este cambio que queremos, y que nos es benéfico, suceda. Algunos ya lo han estado experimentando, creando un ambiente de aprendizaje seguro para generar resultados.

La clave es ser auténtico y abierto. Hay que ser honestos, pero positivos y propositivos: buscando oportunidades potenciales para el futuro, y diseñando el trabajo y creando los entornos en los que las personas puedan prosperar. Porque una cosa es tener la mentalidad de que el mundo está cambiando muy rápido, pero si todos siguen operando como antes, entonces esa forma de trabajar no está haciendo coincidir con la nueva mentalidad.

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:



### 1.2.4 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.



Ejercicio: Contesta de forma individual las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las expectativas para un líder en tu empresa?

¿Cuáles han sido tus desafíos a partir del inicio de la pandemia?

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



### 1.3. La nueva era del Liderazgo:

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

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.

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 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”.*

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.

## Modelo Liderazgo Completo



### 1.3.2. Los desafíos adaptativos y la capacidad de adaptación del liderazgo.

*“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

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 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.



Ejercicio Parte 1: Contesta de manera individual:

- a. ¿Cuáles podrían ser algunos de los desafíos adaptativos presentes en su liderazgo o en su equipo?

- b. ¿Qué creen que necesitan preservar, descartar, retar, gestionar y crear para resolverlos?

Parte 2: En equipos, contesten:

- a. ¿Cuáles podrían ser algunos de los desafíos adaptativos presentes en su área de trabajo o su empresa hoy?

- b. ¿Qué consideran necesitan preservar, descartar, retar, gestionar y crear para resolverlos?

- c. ¿Qué cambiarían en el ejercicio de su liderazgo para alcanzar este propósito?

*“Si buscas resultados diferentes, no hagas siempre lo mismo”  
- Albert Einstein*

## 2. Perseverar e impulsar el desempeño superior.

*“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.

### 2.1 Los equipos de alto desempeño: características y hábitos.

El modelo de liderazgo que muchos de nosotros conocemos y practicamos ha muerto. Actualmente, ser líder tiene poco o nada que ver con tu nivel de autoridad, conocimiento o con tu capacidad para dirigir, controlar o influenciar el accionar de otros.

La realidad actual es desmedidamente dinámica e inestable para que cualquiera pretenda poder pronosticarla. El futuro es incierto y nadie sabe realmente qué retos nos depara. Quien pretenda saberlo está mintiéndose a sí mismo y/o a los demás.

Así las cosas, las características asociadas con el concepto de liderazgo: visión, temple, asertividad y carisma son insuficientes y, en ocasiones, erróneas para estos tiempos modernos. En lugar de ellas, el mundo actual exige un liderazgo distinto, basado más en la capacidad de empoderar a otros, que en brindarles respuestas certeras a los problemas que enfrentan; más con ser un coach que un director de orquesta; más con ser un amigo cercano que una figura paterna.

Para perseverar en un entorno BANI , un líder ha de ser capaz de adaptarse a los continuos cambios con rapidez, agilidad y constancia, por delante de sus competidores pues, de no ser así, se verán abocadas al fracaso.

*“No puedes impedir los cambios en el entorno, pero sí construir una organización que esté dispuesta a perseverar y luchar”*

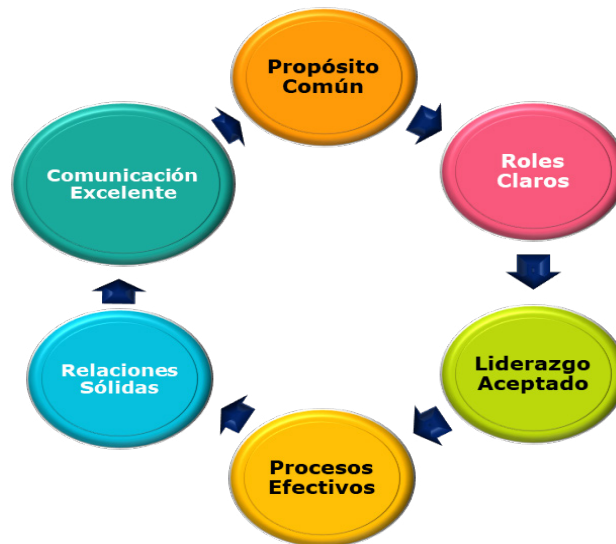
Decía Peter Drucker que “no puedes impedir una gran catástrofe, pero sí construir una organización que esté dispuesta a luchar, con una moral alta, que sepa comportarse, que confíe en sí misma, donde las personas tengan confianza mutua...porque sin confianza, no lucharán”.

Katzenbach y Smith definieron un equipo como “Un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que comparten un propósito, metas de desempeño y maneras de trabajar juntas, por todo lo cual se hacen mutuamente responsables.”

Un equipo de trabajo se convierte en un equipo de alto desempeño mediante un proceso de reflexión y análisis de sus fortalezas y áreas de oportunidad. El mejor campo de batalla para que el equipo crezca y aprenda de sus propias experiencias es la actividad misma de trabajo.

Detrás de cada experiencia individual o grupal hay un aprendizaje subyacente

### Características de los Equipos de Alto Desempeño:



Si quieres que tu equipo trabaje realmente como un equipo de alto desempeño, debes involucrarte en su trabajo en equipo y acompañarlos a crear su propia teoría, sus propios mecanismos de evaluación desde su propia experiencia.

### 2.2 Modelo de Liderazgo Situacional.

El Liderazgo Situacional, es 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 el objetivo deseado. 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 competencia 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 colaborador que muestre pocos deseos de superación -inseguridad, falta de experiencia- que otro que tenga un alto nivel de disposición -confianza, compromiso.

### 2.2.1 Nivel de competencia de los colaboradores.

Principios del Desempeño y Nivel de Competencia:

- 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.



#### Características para evaluar el nivel de competencia 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	

### 2.2.2 Diagnóstico individual del nivel de competencia del colaborador.

La competencia o “madurez” se define como el nivel de preparación del colaborador del equipo en función de su conocimiento del rol a desempeñar, así como de su disposición y confianza para realizar una tarea determinada.

Los niveles de madurez siguen una secuencia de eventos:

- Competencia o Madurez nivel 1 (M1): En este nivel, los miembros pueden ser nuevos en el cargo y aún no han adquirido los conocimientos o habilidades para completar una tarea. Los miembros de este nivel pueden necesitar motivación y propósito para cumplir con su función.
- Competencia o Madurez nivel 2 (M2): Una madurez de nivel dos indica que los colaboradores están ansiosos y dispuestos a desempeñar su función, pero pueden requerir acompañamiento adicional.
- Competencia o Madurez nivel 3 (M3): Los miembros del equipo en esta categoría generalmente poseen mayores niveles de capacidad, confianza y entusiasmo. Sin embargo, aún pueden no asumir la responsabilidad por la toma de decisiones, la cual sigue siendo del líder situacional.
- Competencia o Nivel de madurez nivel 4 (M4): En el nivel de madurez más alto, los colaboradores están dispuestos y capaces de completar tareas independientemente de la presencia o acompañamiento del líder.

El nivel de competencia o madurez está influenciado por:

- Tiempo en el Cargo
- Experiencia de Trabajo
- Entusiasmo
- Confianza

“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

Colaborador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

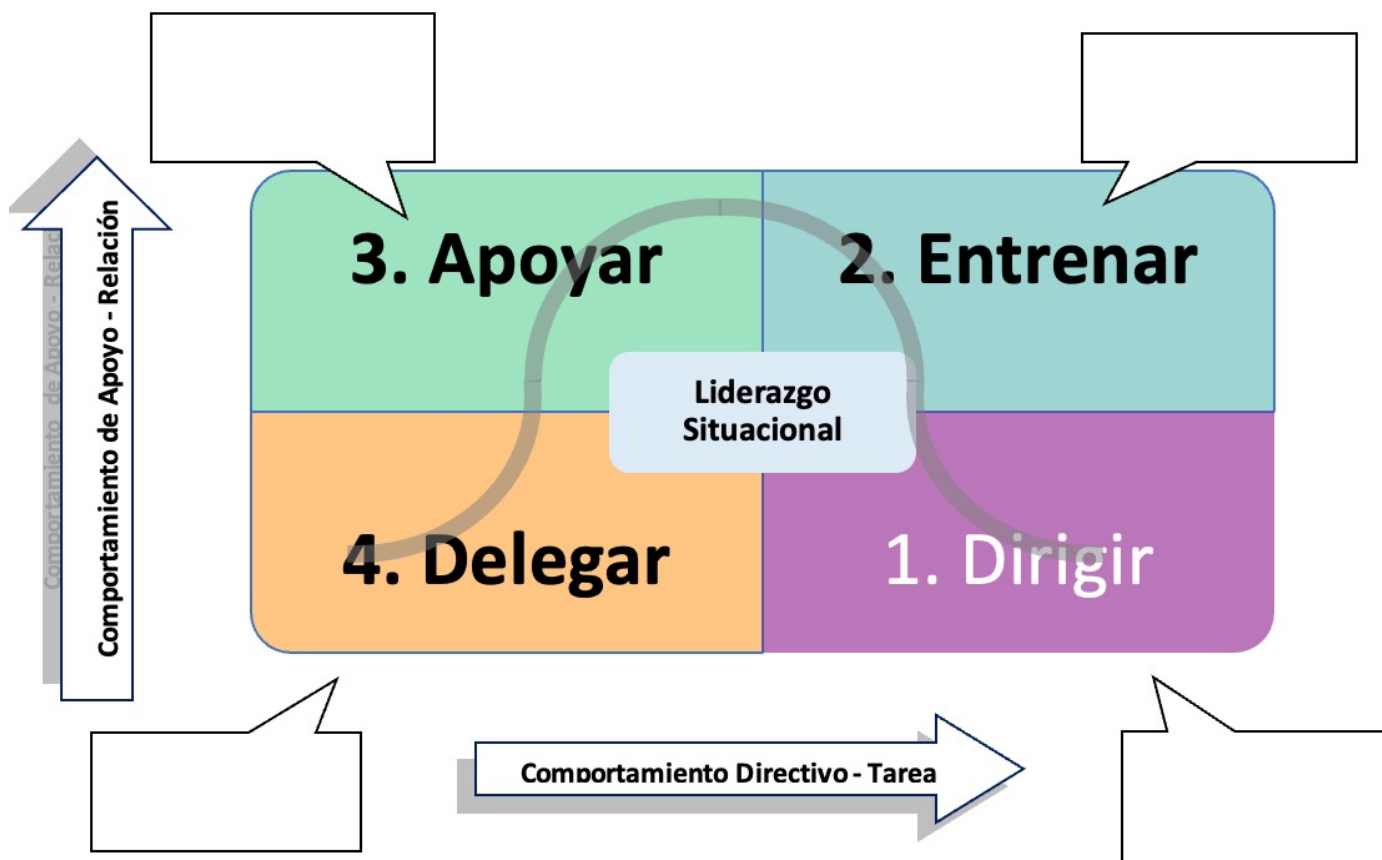
Puesto: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

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

<b>Sus principales fortalezas:</b>	<b>Acciones para mantener sus fortalezas</b>
<b>Sus principales áreas por mejorar son:</b>	<b>Acciones para mejorar</b>

### 2.2.3. Estilos de Liderazgo Situacional.

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"> <li>• Define objetivos.</li> <li>• Monitorea el rendimiento.</li> <li>• Da retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección.</li> <li>• Apoyo.</li> <li>• Involucramiento del colaborador.</li> </ul>

La clave está en elegir el adecuado para cada situación.

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"> <li>• Dirigir.</li> <li>• Organizar.</li> <li>• Explicar.</li> <li>• Supervisar.</li> <li>• Establecer objetivos.</li> <li>• Establecer funciones.</li> <li>• Evaluar, verificar tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica problemas y propone él las soluciones.</li> <li>• Establece metas, define papeles y da límites de tiempo.</li> <li>• Desarrolla los planes de acción para resolver problemas.</li> <li>• Controla la toma de decisiones acerca de qué, cómo, cuándo y con quién se va a resolver el problema o completar la tarea.</li> <li>• Proporciona direcciones específicas.</li> <li>• Anuncia soluciones y decisiones.</li> <li>• Supervisa y evalúa el trabajo de los colaboradores.</li> </ul>

### 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"> <li>• Entrenar.</li> <li>• Persuadir.</li> <li>• Comunicar.</li> <li>• Dirigir.</li> <li>• Organizar.</li> <li>• Estimular.</li> <li>• Establecer objetivos y funciones.</li> <li>• Evaluar tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica problemas y propone las soluciones, consulta a colaboradores.</li> <li>• Establece metas, define papeles y da límites de tiempo, previa consulta a colaboradores.</li> <li>• Toma las decisiones y las explica a los colaboradores, solicita sus comentarios.</li> <li>• Aumenta la comunicación en dos sentidos, escucha ideas y sentimientos de colaboradores.</li> <li>• Continúa dirigiendo la tarea del colaborador.</li> </ul>

### 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 <u>apoya</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenar, facilitar.</li> <li>• Escuchar activamente.</li> <li>• Orientar.</li> <li>• Estimular.</li> <li>• Elogiar.</li> <li>• Generar confianza.</li> <li>• Evaluar resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye a los colaboradores en la identificación del problema y en la fijación de metas.</li> <li>• Proporciona seguridad y apoyo, recursos e ideas si se requieren.</li> <li>• Comparte responsabilidad con el colaborador.</li> <li>• Escucha activamente y facilita la solución de problemas y la toma de decisiones por parte de los colaboradores.</li> <li>• Líder y colaborador, evalúan el trabajo de este último.</li> </ul>

### 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"> <li>• Delegar.</li> <li>• Compartir crédito.</li> <li>• Tener visión estratégica.</li> <li>• Evaluar resultados.</li> <li>• Establecer criterios estratégicos.</li> <li>• Mantenerse informado.</li> <li>• Reconocer resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define problemas conjuntamente con los colaboradores.</li> <li>• Las metas se establecen en colaboración.</li> <li>• 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.</li> <li>• El líder acepta las decisiones del colaborador y sólo verifica los resultados.</li> <li>• Los colaboradores toman la responsabilidad y comparten el crédito.</li> </ul>



### 2.2.4 Reflexión y aplicación del Liderazgo Situacional al equipo.

Después de conocer los cuatro (4) estilos de liderazgo del modelo de Liderazgo Situacional, responde las siguientes preguntas:

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

b. ¿Qué estilo usas con más frecuencia?

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

*“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 -*

### 2.3 Zonas de Rendimiento.

Zonas de energía



## Zonas de concentración



Ejercicio: Contesta las siguientes preguntas:

1. ¿Qué factores te llevan a las zonas de supervivencia o agotamiento?

2. ¿Qué comportamientos muestras ante tu equipo, tus compañeros y/o contrapartes cuando estás en las distintas zonas y cómo les afectan?

3. ¿Qué necesitas para permanecer más a menudo en la Zona de Rendimiento?

### 3. Principios de Liderazgo Disney

Estrategias y tácticas	Notas
<p><b>1. Todo el mundo es importante.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Procura que todo el mundo importe... y que todo el mundo lo sepa.</li> <li>b. Trata a los colaboradores con respeto y cordialidad.</li> <li>c. Conoce a tu equipo y permite que te conozcan.</li> </ul>	
<p><b>2. Utilizar combustible gratis.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Convierte el ARA (Apreciar, Reconocer Animar), en un hábito de tu jornada.</li> <li>b. Dedica tiempo a tus colaboradores, llámales por su nombre e incluye a sus familias.</li> <li>c. Vigila tu lenguaje.</li> </ul>	
<p><b>3. Romper moldes. Innovar.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Asume la responsabilidad del cambio. No temas correr riesgos.</li> <li>b. Logra que tus colaboradores generen ideas de mejora.</li> <li>c. Aplica el sistema de administración de la operación.</li> </ul>	
<p><b>4. Hacer de los colaboradores tu marca.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Fíjate en el talento, no en el currículum.</li> <li>b. No contrates a un clon. Busca a personas dotadas dentro y fuera de la organización.</li> <li>c. Evalúa constantemente y cuando el desempeño no es el adecuado, actúa.</li> </ul>	
<p><b>5. Evitar los trastornos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Anticípate, no esperes a que aparezcan los problemas.</li> <li>b. Pregúntate cuál es el problema, no quien lo causado.</li> <li>c. Recaba soluciones a los problemas de procesos entre tus colaboradores.</li> </ul>	

Estrategias y tácticas	Notas
<p>6. <b>Indagar la verdad.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ponte en el lugar de los clientes y estúdialos.</li> <li>b. Reúnete con frecuencia con tus colaboradores directos y en pequeños grupos.</li> <li>c. Averigua el problema hasta el final.</li> </ul>	
<p>7. <b>Hacer magia con el entrenamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ofrece a tu gente no solo un empleo, sino una misión.</li> <li>b. Enséñales dónde estar, qué hacer y motívalos constantemente.</li> <li>c. Conviértete en un Coach, prepara a tu gente para lo inesperado.</li> </ul>	
<p>8. <b>Mantenerse en la cabeza del grupo.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Absorbe conocimientos como una esponja. Aprende de los mejores</li> <li>b. Subsana tus carencias.</li> <li>c. Amplía sus horizontes.</li> </ul>	
<p>9. <b>Vigilar lo que dices y lo que haces.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Irradia pasión por tu trabajo. Enseña a los demás a apropiarse de la empresa.</li> <li>b. Sé un profesional de tiempo completo, incluso fuera de la empresa.</li> <li>c. Mantén la humildad.</li> </ul>	
<p>10. <b>Afianzar el carácter.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Vive tus valores y los de la empresa.</li> <li>b. No te limites a entrenar técnicamente: enseña también carácter.</li> <li>c. Enseña tus valores y los de la empresa. Prevé los dilemas éticos.</li> </ul>	

**Ejercicio de aplicación.**

De acuerdo a las tácticas anteriores, anota las 5 que quieres comenzar a aplicar con tu equipo.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

## 4. Modelos clave de Gestión

### 4.1 Para reforzar el desempeño efectivo



### Caso de aplicación | Evalúa las habilidades

#### Escala de evaluación

0	1	2	3
No lo hizo	Bajo impacto	Impacto medio	Alto impacto



#### Caso 1

Un colaborador tuyo ha tenido un buen desempeño en los últimos 2 trimestres y ha superado sus objetivos. Genera una alta producción con calidad. El último trimestre, alcanzó el 105% de su resultado y al evaluar sus habilidades se encontró lo siguiente:

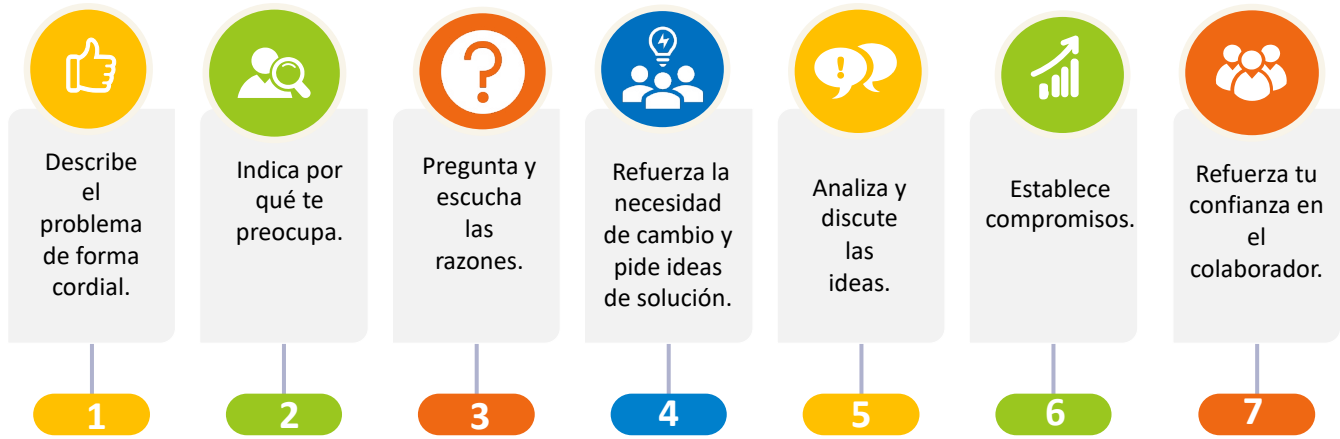
**Fortalezas:** Manejo de procedimientos, detallista, proactividad.

En unos minutos, tendrás una sesión de retroalimentación con esta persona.

Nombre: \_\_\_\_\_

Para reforzar el desempeño efectivo	Evaluación	Comentarios
1. Describe la situación		
2. Pregunta por las buenas prácticas		
3. Escucha y sé empático		
4. Indica la acción a mantener y reforzar		
5. Refuerza tu confianza en el colaborador		
6. Establece compromisos		

## Para mejorar la actuación



### Caso 2

Un colaborador tuyo es renuente a aceptar críticas y eso le impide seguir creciendo. Requiere mejorar su manejo emocional, pues se desespera y es poco paciente con sus compañeros. Tiene frecuentes conflictos con varias personas y ya se quejó alguien de otra área, ya que le contestó de manera grosera.

Tu objetivo es que acepte la retroalimentación y defina un plan de desarrollo con el compromiso de cumplirlo.

Nombre: \_\_\_\_\_

Para mejorar la actuación	Evaluación	Comentarios
1. Describe la situación de forma cordial		
2. Discute las posibles causas		
3. Solicita soluciones		
4. Preguntar y escuchar activamente las razones		
5. Decidan acciones específicas		
6. Establece compromisos		

### Notas de aprendizaje

## 5. Herramientas para impulsar el Desempeño Superior

### 5.1 Factores motivacionales

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



#### 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?

## 5.2 Anclas de carrera

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

## 5.3 El reconocimiento

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
- Oportuno
- Personalizado e íntimo específico
- Compartido
- Equitativo

### 5.4 Diseño de planes de desarrollo

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					



## Diagnóstico de Fortalezas y Oportunidades

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

## Modelo de Aprendizaje y Desarrollo 70-20-10

### 70% Basado en Experiencia

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

### 20% Basado en Relaciones

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

### 10% Basado en capacitación

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

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

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

**Mis compromisos de aplicación personal: trascendiendo con mi liderazgo.**

¿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 para Fortalecer	Fecha de ejecución

\_\_\_\_\_  
Tu firma

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma de tu Líder



 **Adrianna Peraza**

 **[adrianna@toptraining.com.mx](mailto:adrianna@toptraining.com.mx)**

 **[www.toptraining.com.mx](http://www.toptraining.com.mx)**