

LEADING THE TRAIL

SESIÓN 3

Estilos de Liderazgo y
Desarrollo de Colaboradores

¿De qué depende mi éxito como Supervisor?



... pero ¿todo depende de mi?

... ¿puedo o debo hacer todo yo?

Un líder es tan **fuerte** como su colaborador más **débil**



Cada colaborador es distinto

- ▶ En cuanto a conocimientos y habilidades
- ▶ En cuanto a madurez y pensamiento crítico
- ▶ En cuanto a su seguridad para tomar decisiones
- ▶ En cuanto a la propiedad que toma de sus temas
- ▶ En cuanto a su nivel de accountability personal

¿Cómo me debo **adaptar** YO como líder?



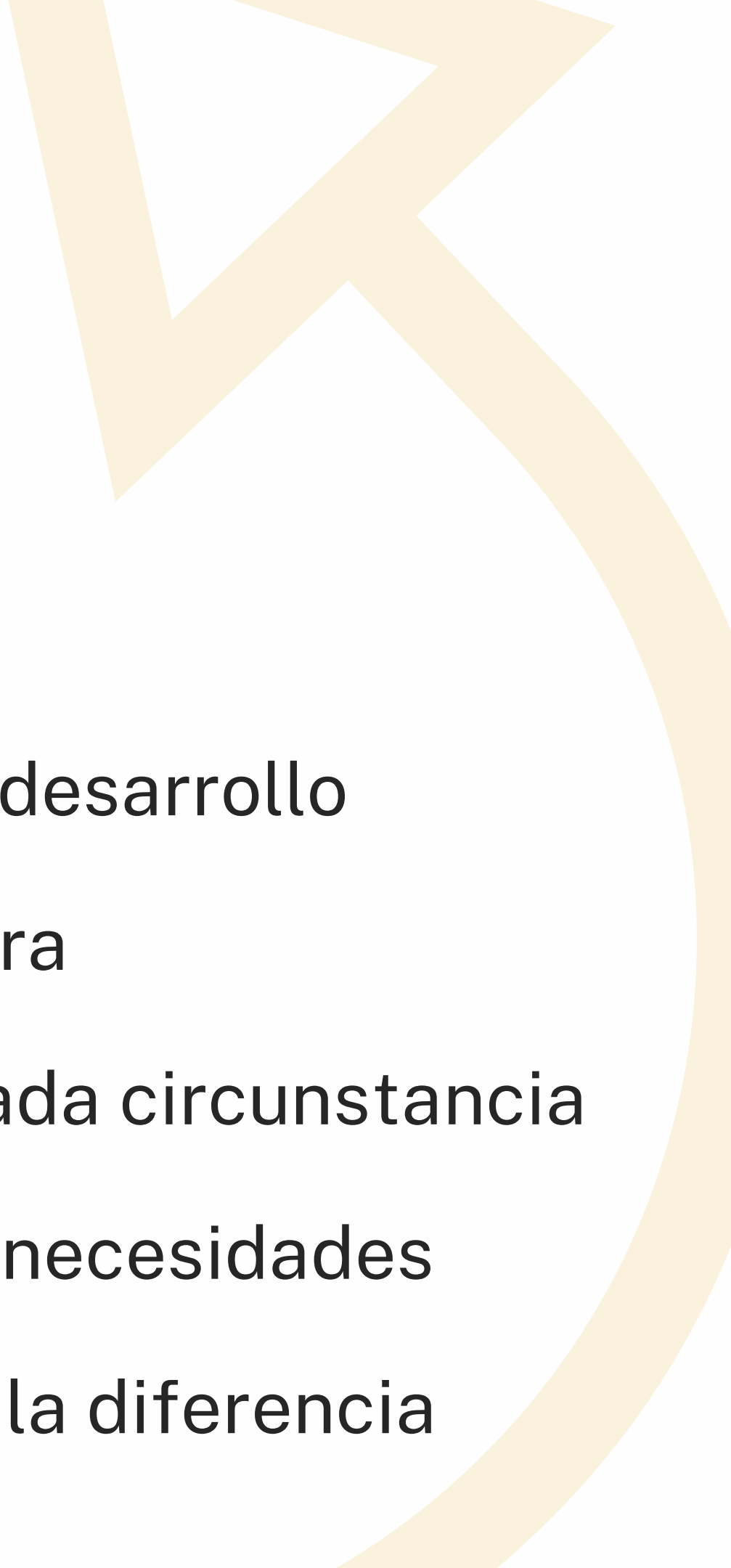
Cada colaborador es distinto





Liderazgo Adaptativo

Circunstancias + Estado de la Persona

- No todos son iguales, no tienen el mismo nivel de desarrollo
 - Las circunstancias pueden ser distintas una de otra
 - Una persona puede tener diferente madurez en cada circunstancia
 - Cada uno, en cada circunstancia, tienen distintas necesidades
 - Encontrar el enfoque y abordaje adecuado marca la diferencia
- 

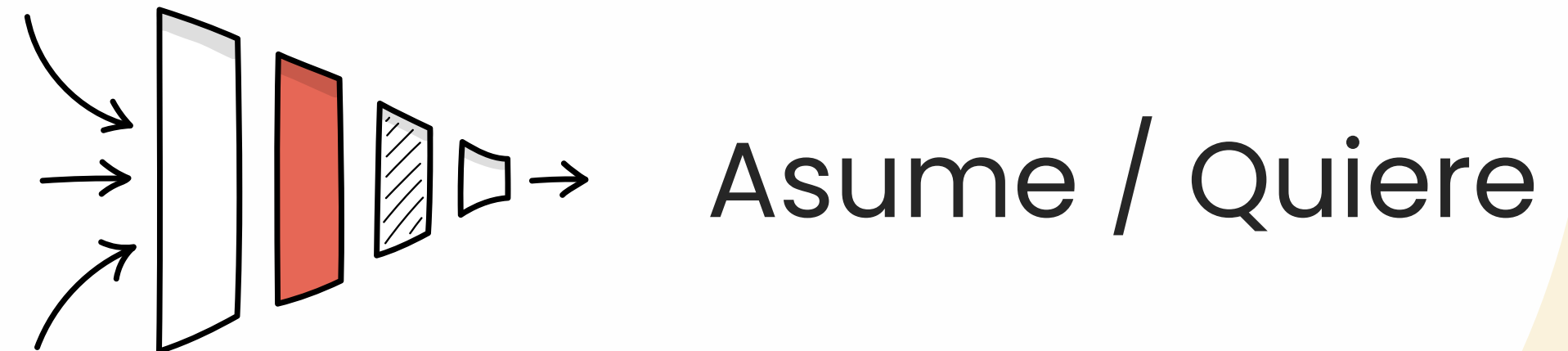
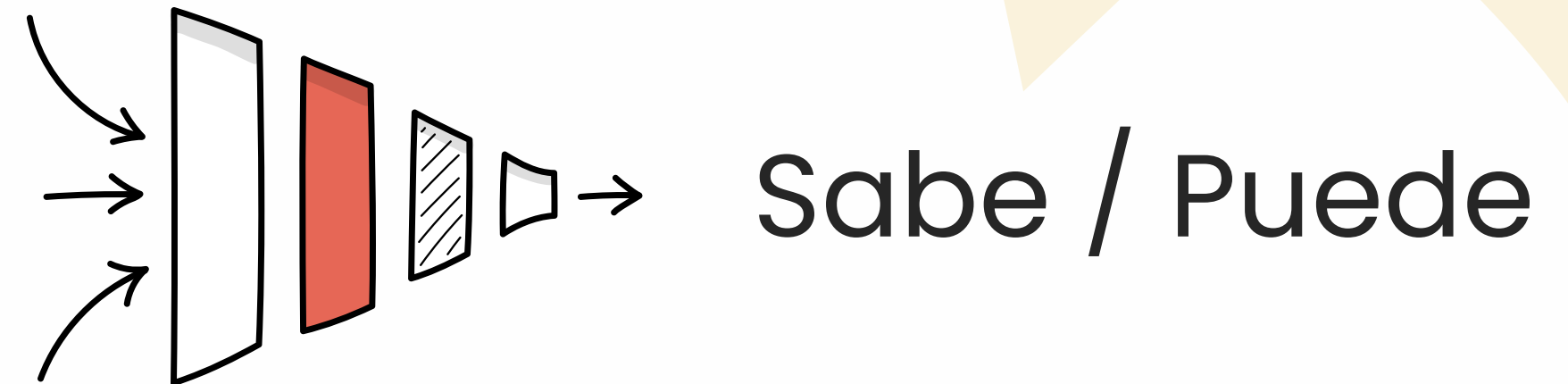
Variables clave en la gestión de personal

▶ Habilidades y conocimientos

▶ Pensamiento Crítico

▶ Ownership (Propiedad)

▶ Engagement



¿Qué tanto debo enseñarle y/o acompañarle?

Variables clave en la gestión de personal

▶ Habilidades y conocimientos

▶ Pensamiento Crítico

▶ Ownership (Propiedad)

▶ Engagement





Variables clave en la gestión de personal

▶ Habilidades y conocimientos

▶ Pensamiento Crítico

▶ Ownership (Propiedad)

▶ Engagement

1. Capacidad de **analizar, evaluar y reflexionar** sobre información de manera **lógica y objetiva** para llegar a **conclusiones** soportadas.

2. Implica **cuestionar supuestos, identificar inconsistencias y jerarquizar ideas** para **tomar decisiones informadas** y **resolver problemas** de forma **autónoma**


Variables clave en la gestión de personal

▶ Habilidades y conocimientos

▶ Pensamiento Crítico

▶ Ownership (Propiedad)

▶ Engagement



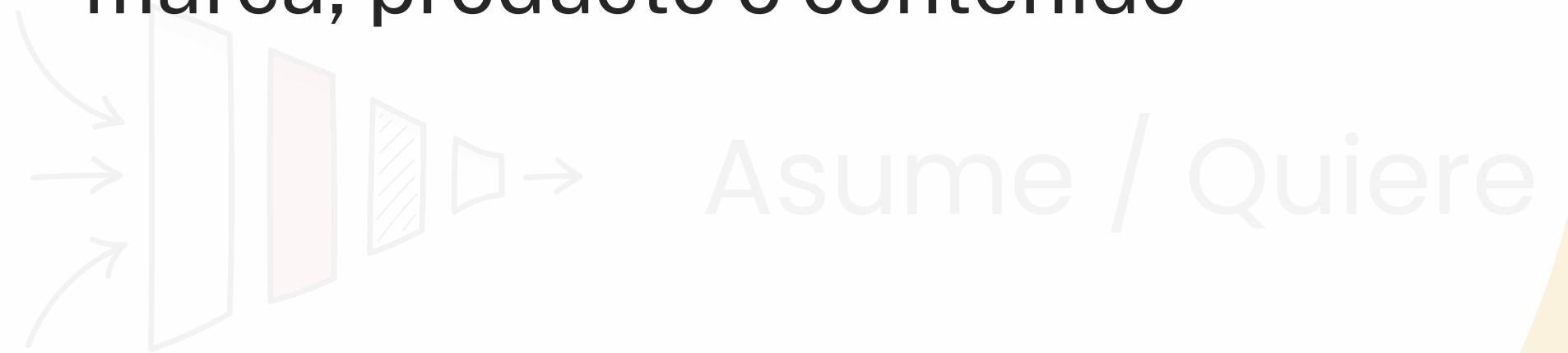
Asumir plena **responsabilidad** por las propias **acciones, decisiones y resultados** así como sus **consecuencias**, sin poner excusas ni culpar a otros, enfocado en el compromiso y la mejora continua.

Variables clave en la gestión de personal



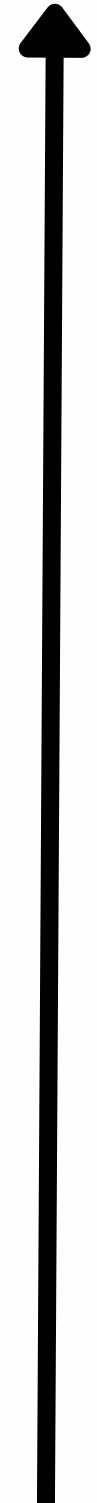
▶ Engagement

Nivel de **compromiso, conexión emocional e interacción activa** que los usuarios tienen con una marca, producto o contenido



Nivel de Ownership

(Asume / Quiere)



(B) Aprendiz




- Retar/Decidir
- Moderar
- Pensar
- Feedback

(A) Atracado



- Decir/Vigilar
- Claridad
- Confianza
- Moldear

Maestre (C)



- Madurar
- Autonomía
- Promover
- Confiar

A la Deriva (X)



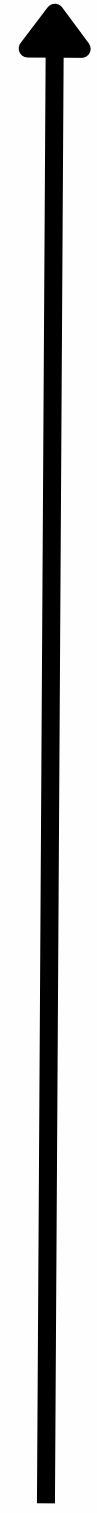
- Reavivar
- Expectativas
- Consciencia
- Reconexión

Capacidad de Navegación Estratégica
(Sabe / Puede)



Nivel de Ownership

(Asume / Quiere) +



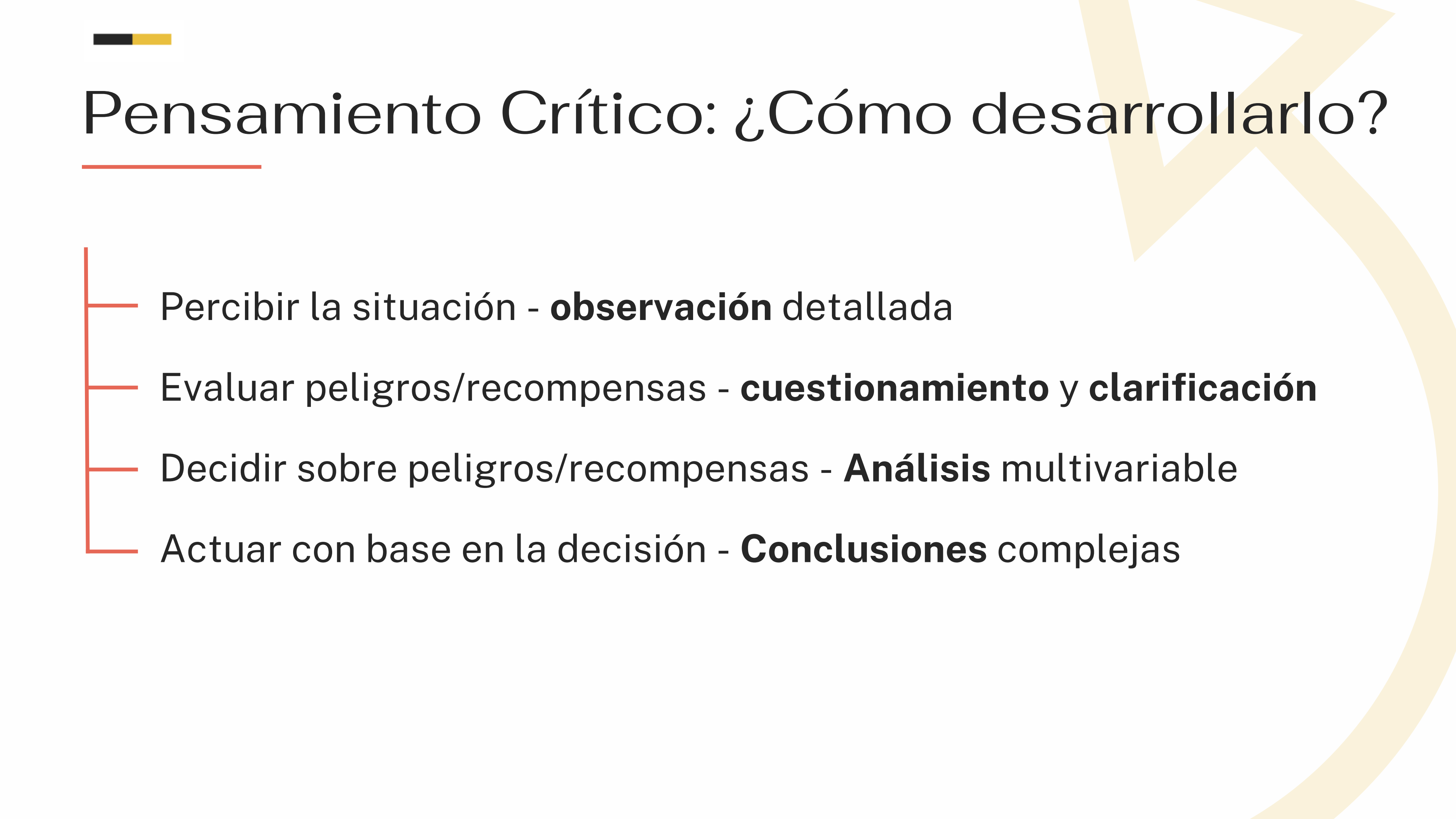
-

Capacidad de Navegación Estratégica

(Sabe / Puede)

+





Pensamiento Crítico: ¿Cómo desarrollarlo?

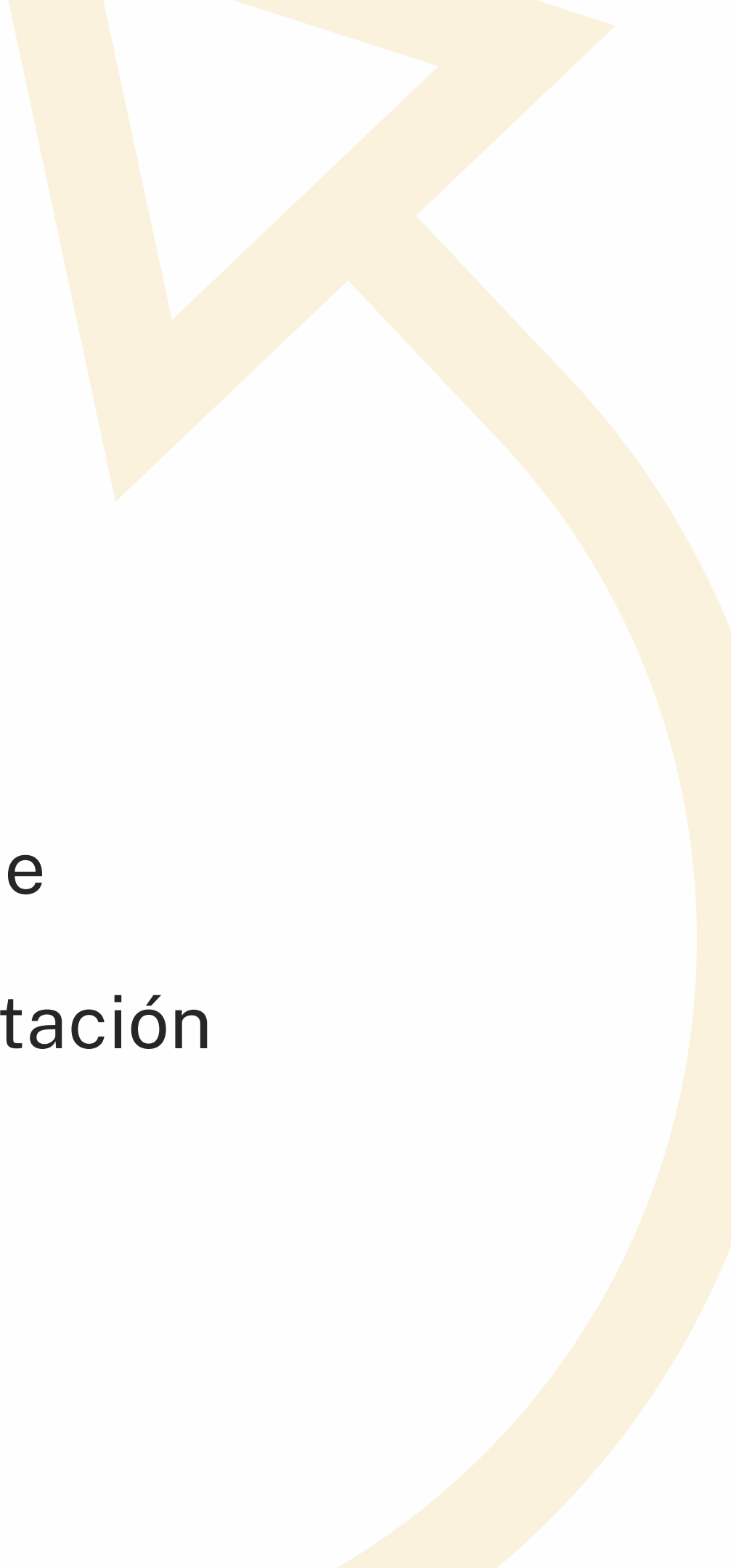
- Percibir la situación - **observación** detallada
- Evaluar peligros/recompensas - **cuestionamiento y clarificación**
- Decidir sobre peligros/recompensas - **Análisis** multivariable
- Actuar con base en la decisión - **Conclusiones** complejas

—
¿Cuál es tu papel?

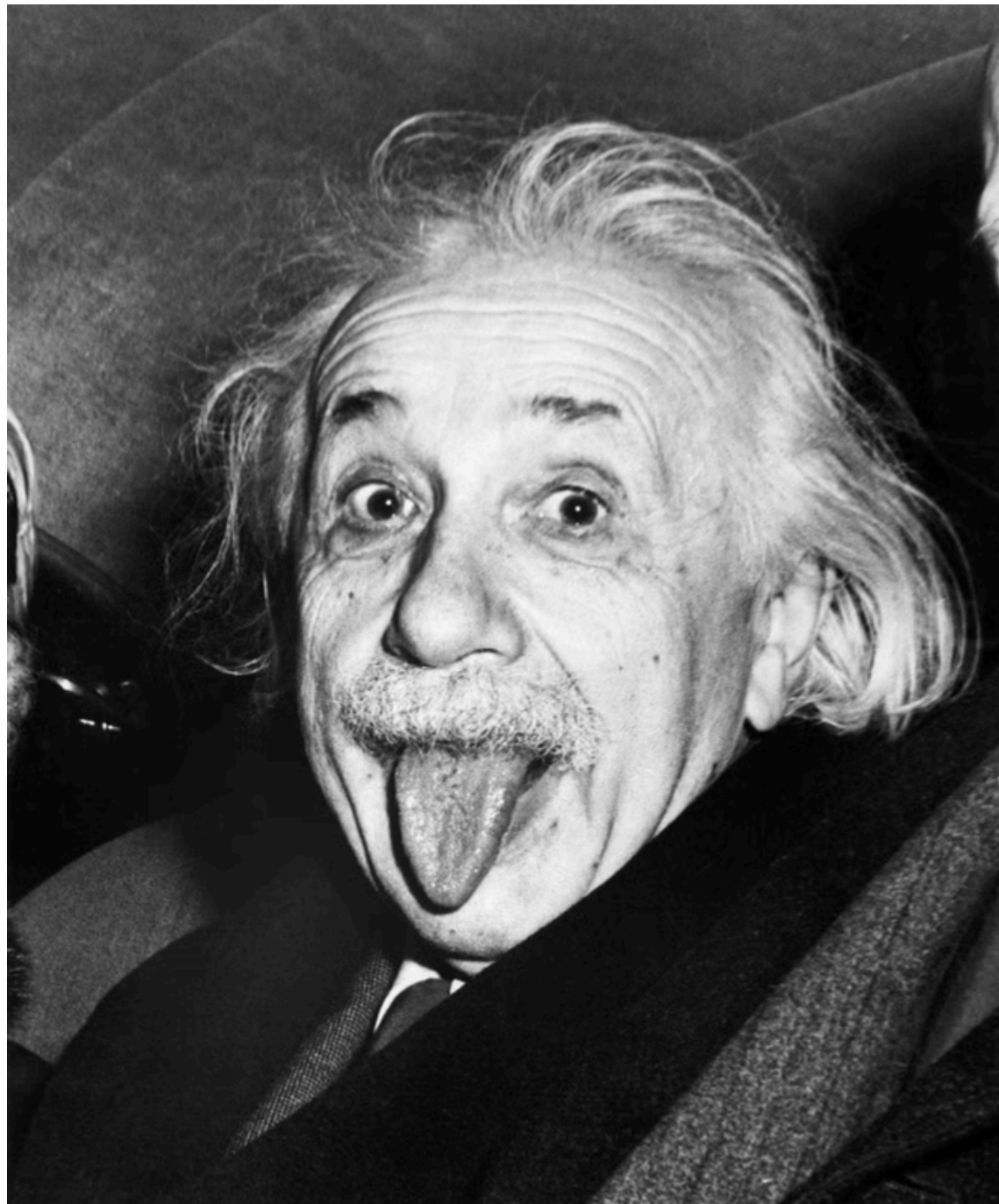




Construyendo el Sandbox

- 
- Reglas claras
 - Limitación de riesgo o exposición
 - Tolerancia a los errores como parte del aprendizaje
 - Integración de aprendizajes, debate y retroalimentación

¿Cómo fomentar el pensamiento crítico?



”

Lo importante es no dejar de hacerse preguntas. La curiosidad tiene su propia razón de existir

– Albert Einstein

La obsesión por preguntar

Walter Isaacson, biógrafo de Elon Musk, describe la obsesión con “**preguntar la pregunta correcta**”, más que con obtener respuestas.

*“Una cultura basada en el **questionamiento de todas las reglas** y la asunción de que todo requisito es una bobada hasta que se demostrase lo contrario”.*





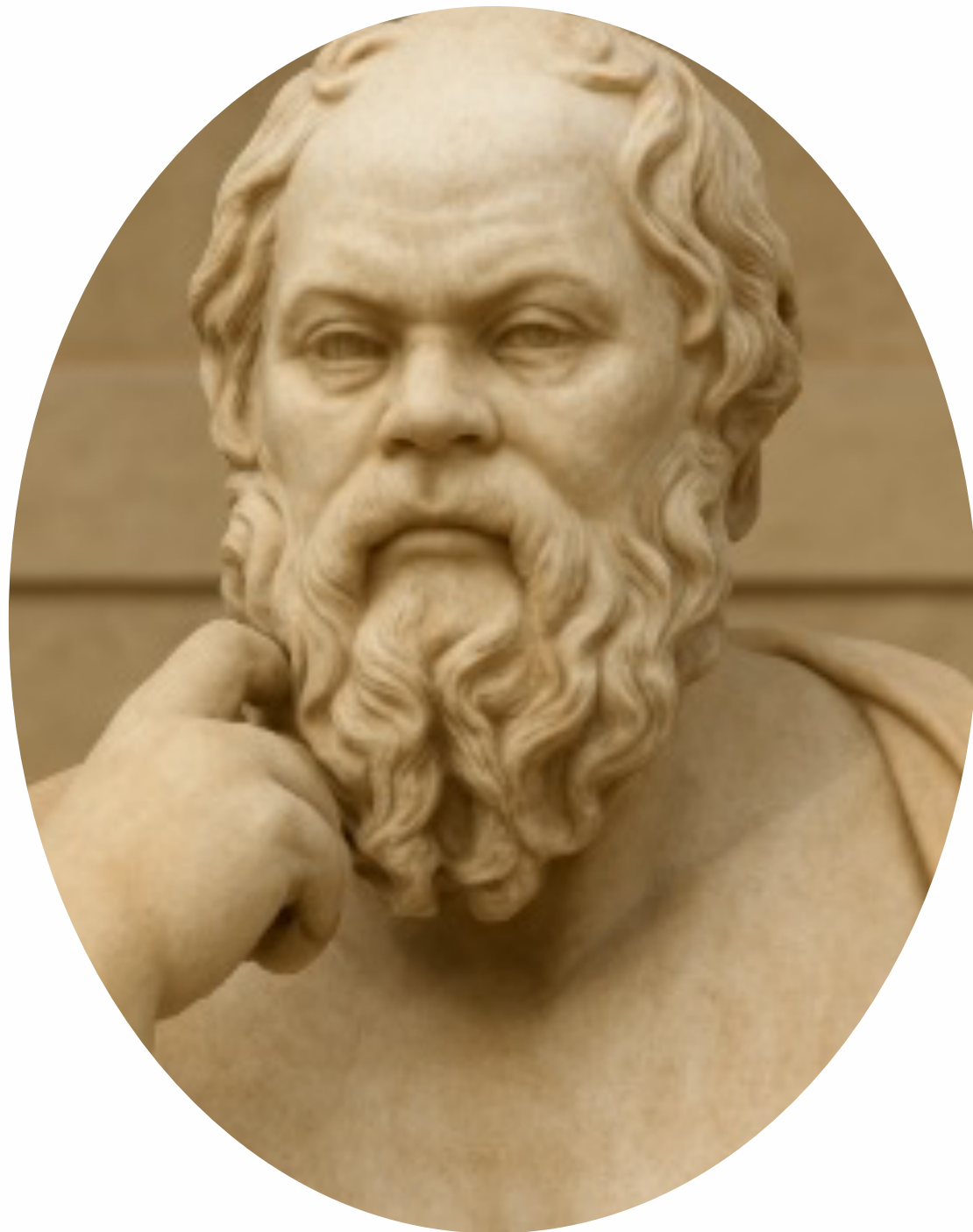
El poder de las preguntas

- ¿Por qué hacemos esto?
- ¿Por qué lo hacemos así?
- ¿Qué evidencia lo soporta?
- ¿Qué pasaría si...?
- ¿Qué implicaciones tendría el que...?



El objetivo es que los colaboradores se pregunten esto **ellos mismos**

La obsesión por preguntar



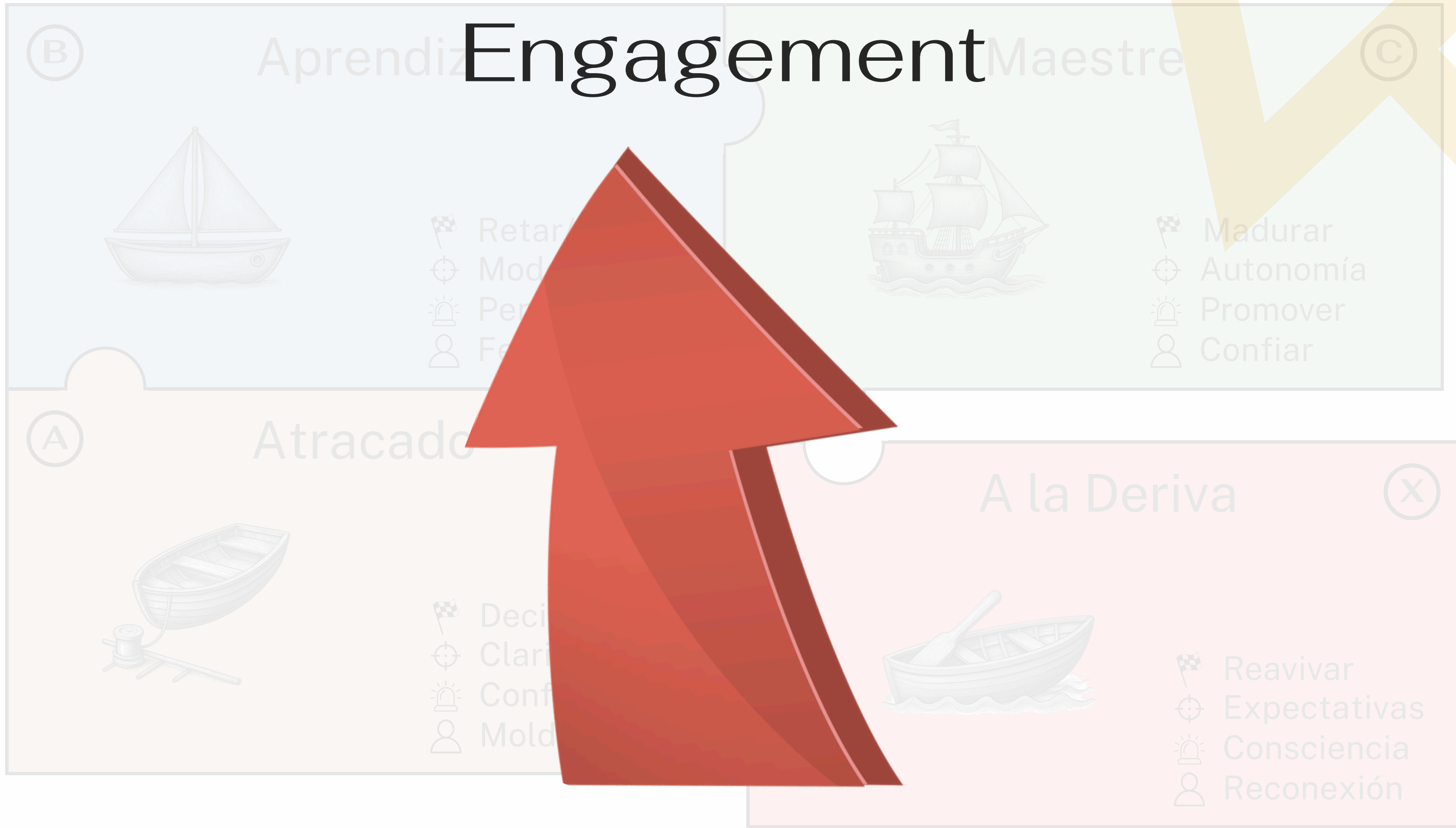
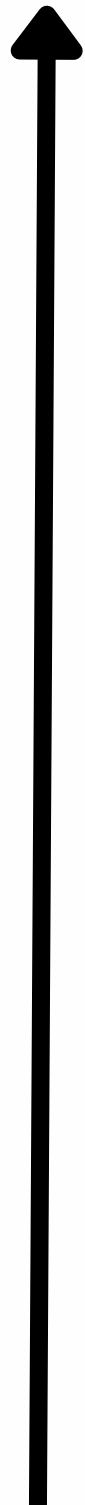
- ▶ Para la mayeútica socrática, en filosofía, el pensamiento crítico busca **la verdad**.
- ▶ En la organización, busca **la efectividad**.

Un reto importante para el desarrollo



Nivel de Ownership

(Asume / Quiere) +



-

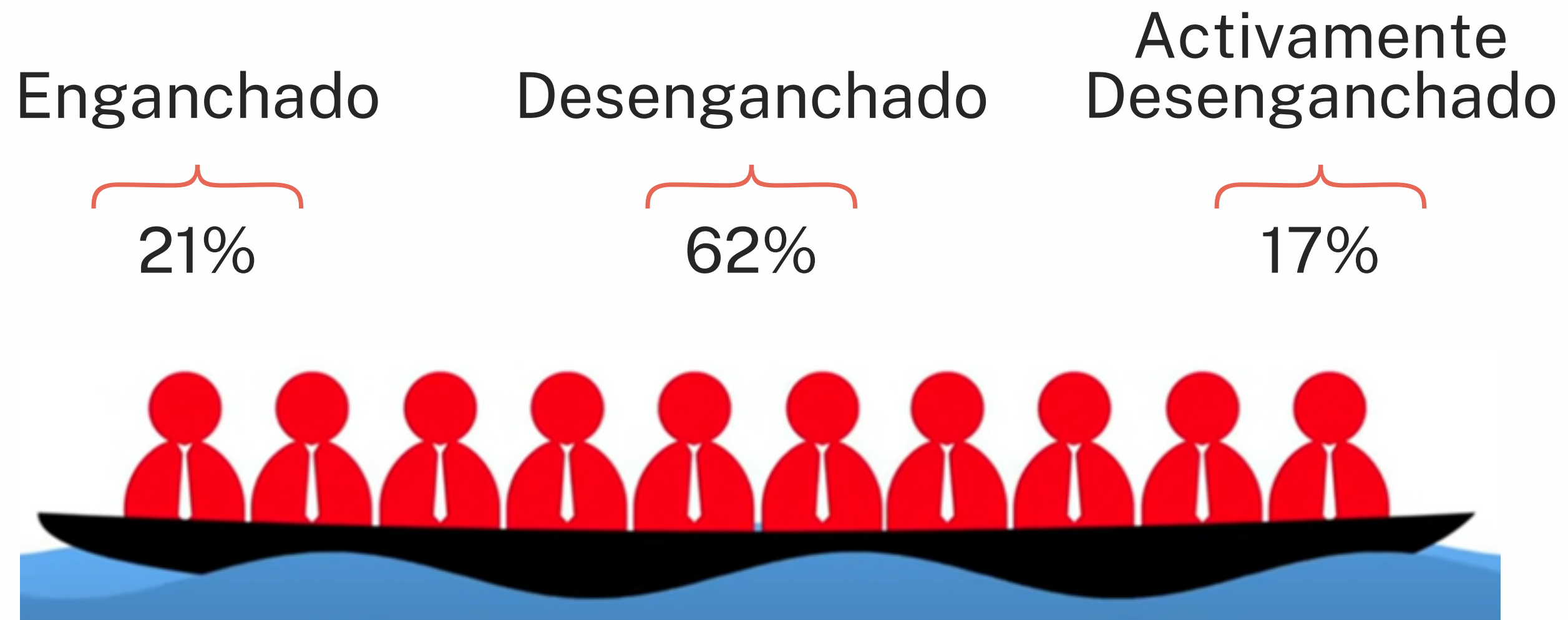
Capacidad de Navegación Estratégica

(Sabe / Puede)

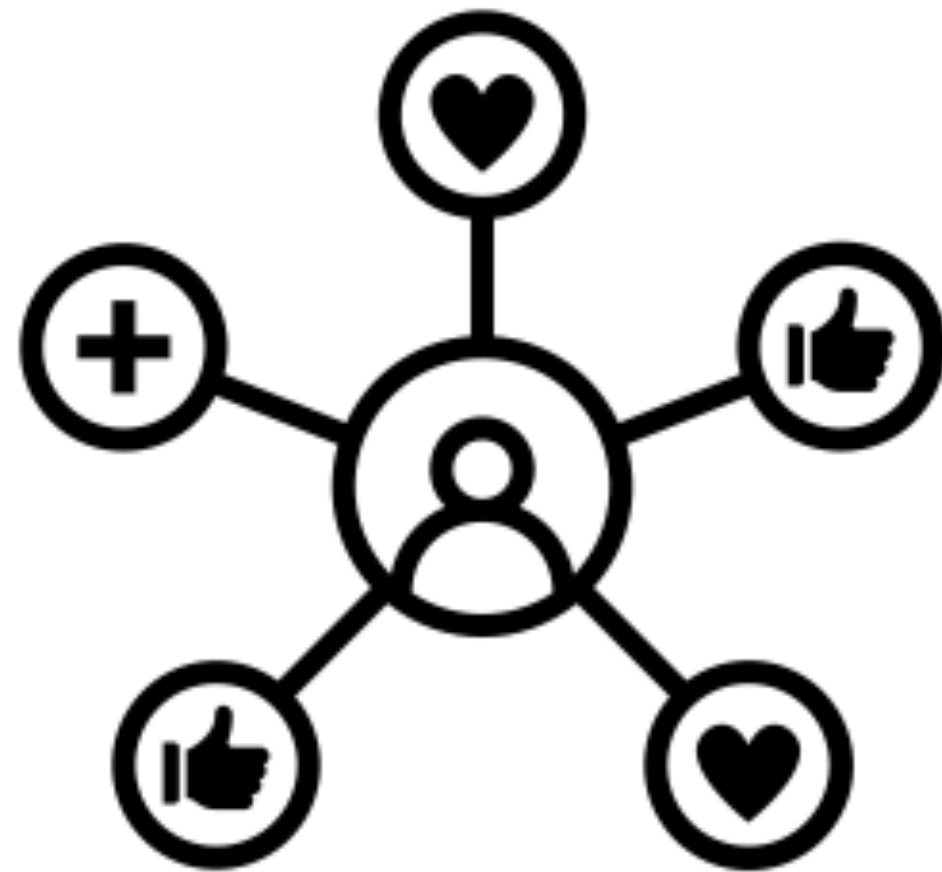
+



Un equipo sin engagement es solo un grupo

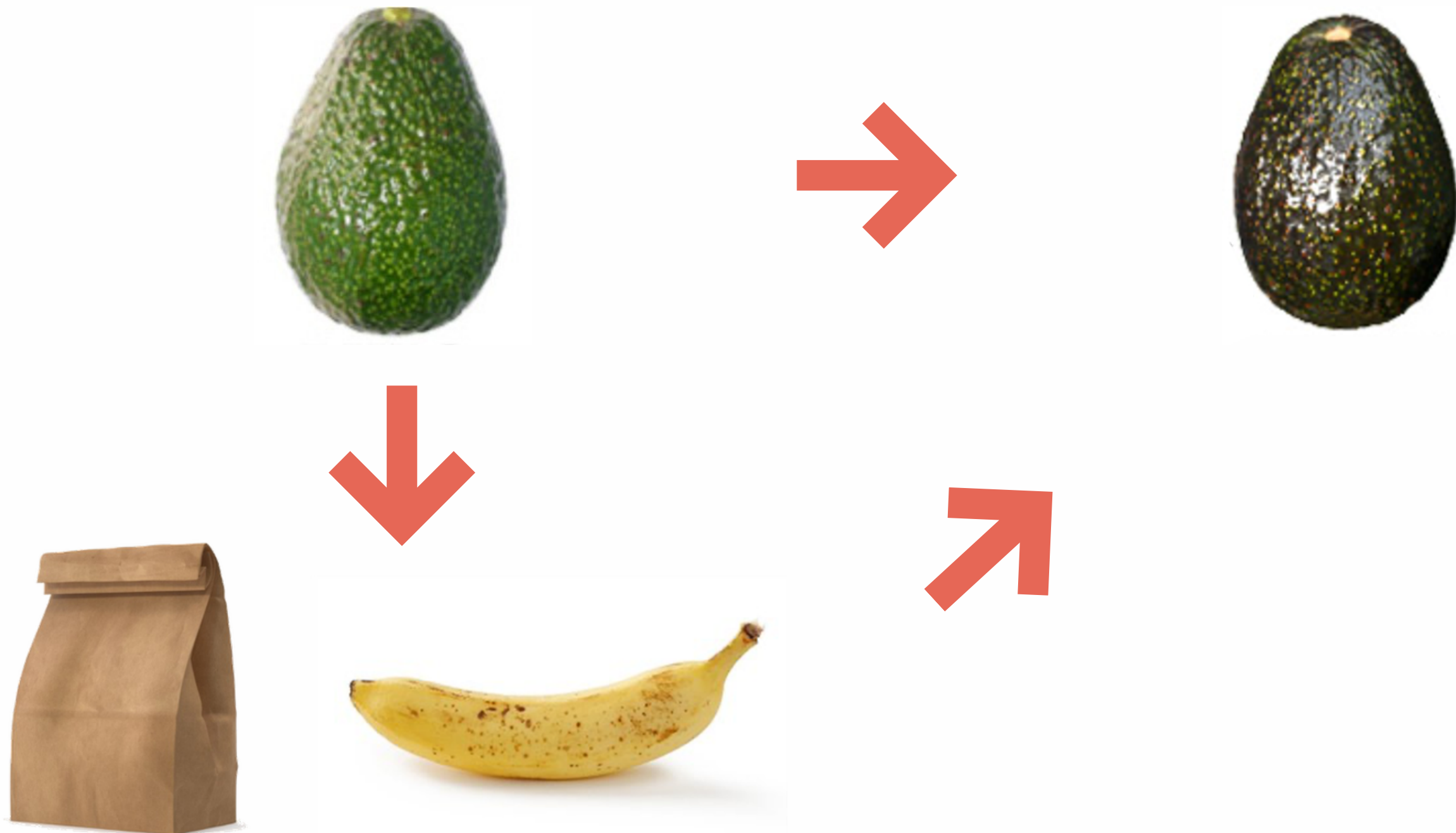


Los drivers que fomentan el engagement



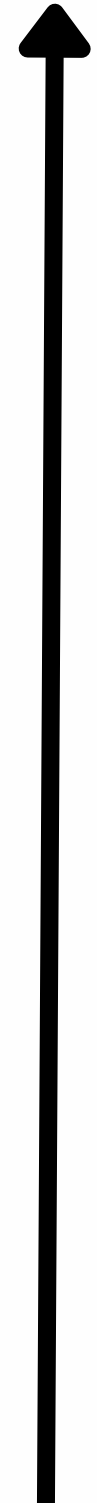
- ▶ **Liderazgo Trascendental**
- ▶ **Conecta, Conoce y Cuida**
- ▶ **Valoración y Desarrollo Personalizado**
- ▶ **Reconocimiento y Fairness**
- ▶ **Congruencia**

Y entonces, ¿cómo le hago?



Nivel de Ownership

— (Asume / Quiere) +



—

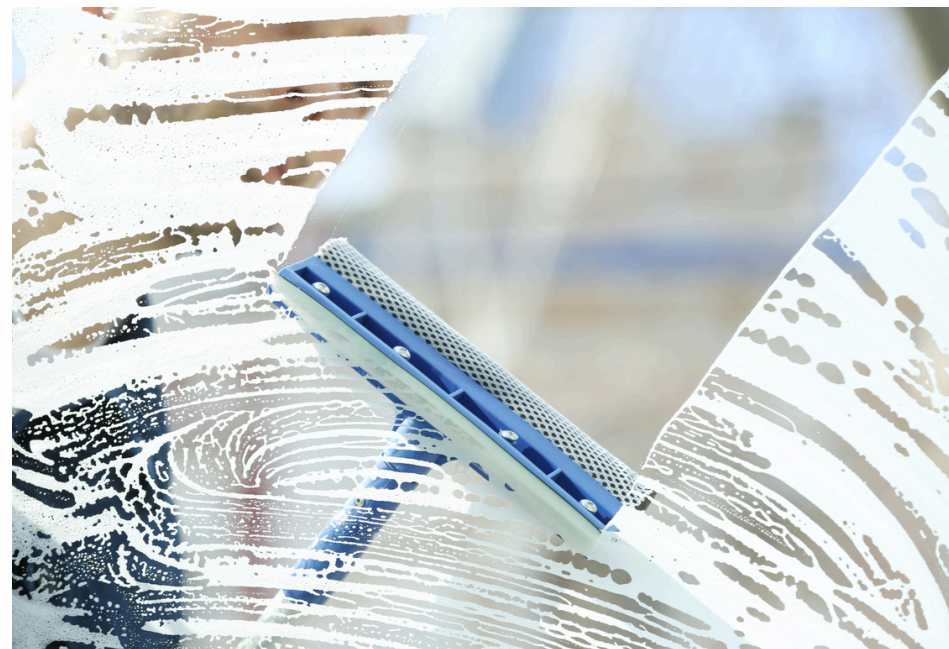
Capacidad de Navegación Estratégica

(Sabe / Puede)

+

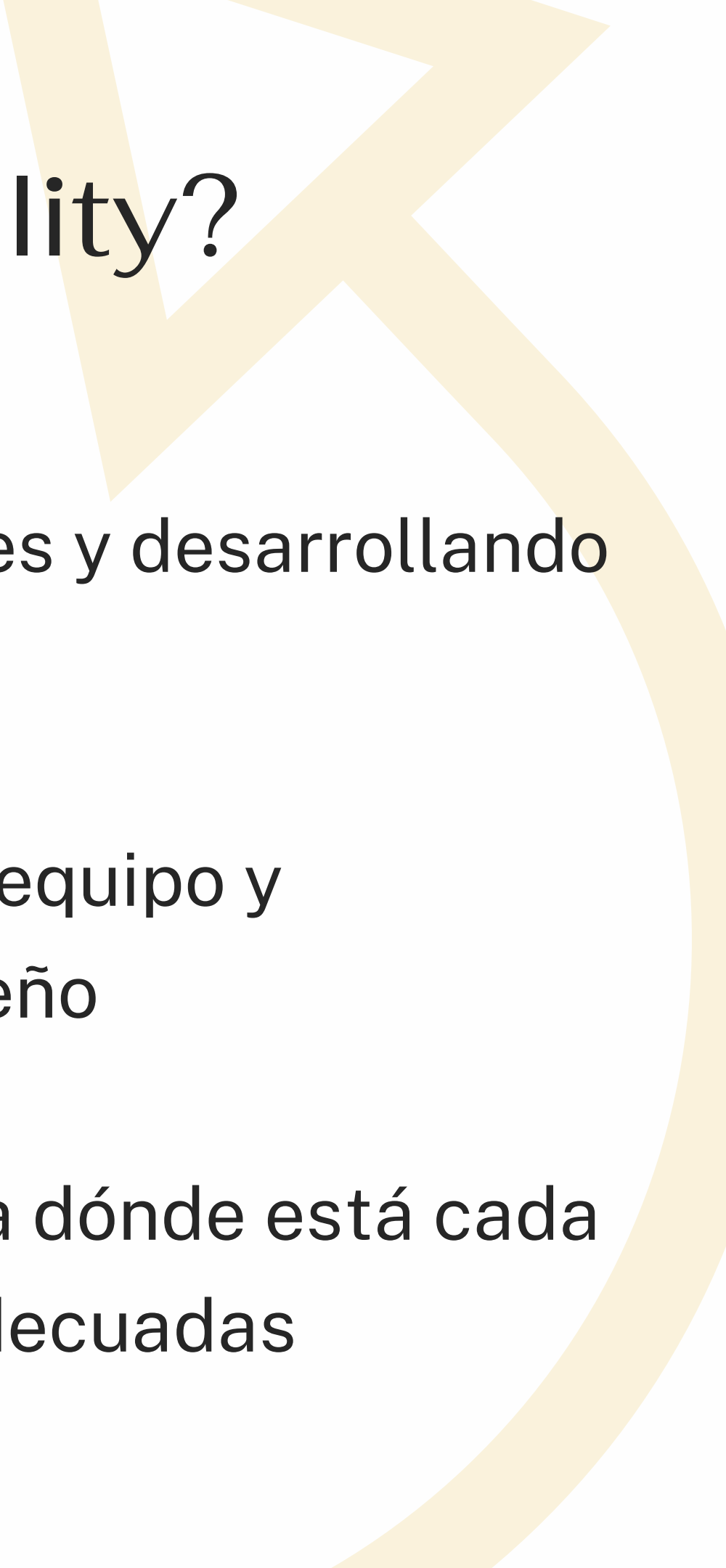


¿Cómo desarrollar el accountability?



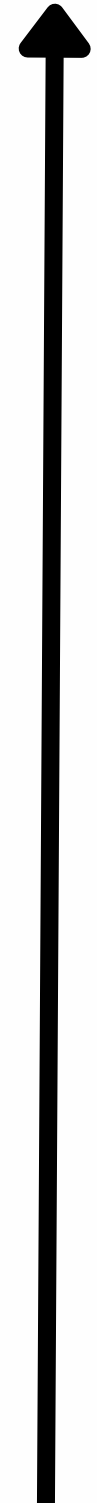


¿Cómo desarrollar el accountability?

- ▶ Transfiriendo el **propiedad** de las responsabilidades y desarrollando el **pensamiento crítico**
 - ▶ Como efecto colateral, estarás desarrollando a tu equipo y enfocándolos en lograr un mayor nivel de desempeño
 - ▶ La matriz del **Desarrollo del Accountability** mapea dónde está cada colaborador para así desarrollar las estrategias adecuadas
- 

Nivel de Ownership

(Asume / Quiere)



(B) **Aprendiz**




- Retar/Decidir
- Moderar
- Pensar
- Feedback

(A) **Atracado**



- Decir/Vigilar
- Claridad
- Confianza
- Moldear

(C) **Maestre**



- Madurar
- Autonomía
- Promover
- Confiar

(X) **A la Deriva**



- Reavivar
- Expectativas
- Consciencia
- Reconexión

-

Capacidad de Navegación Estratégica

+

(Sabe / Puede)



Atracado

Colaboradores principantes o con un freno temporal

No sabe qué hacer o cómo hacerlo (o está con el freno puesto)

No evalúa riesgos, no ve oportunidades. Solo ejecuta tareas

Evita responsabilidad (“solo cumplo órdenes”, “eso no me toca a mí”)

Se siente inseguro, abrumado o desmotivado

Comete errores repetidos por falta de anticipación



➤ Bajo dominio y pensamiento crítico

➤ Bajo engagement y accountability

Atracado ¡Dominar la Tarea!

¿Qué hacer y cómo adaptar el liderazgo?



**Asigna tareas y
busca que las domine**



Estilo directivo firme pero empático

- ▶▶ Da instrucciones claras y específicas (estructura)
- ▶▶ No asumas que el colaborador lo sabe
- ▶▶ Checkpoints frecuentes, corrige y da espacio
- ▶▶ Usa un tono positivo para no desalentar
- ▶▶ Reduce el debate pero no ignores



Define metas claras y medibles

- ▶▶ Monitore el progreso y prepara una salida potencial



Identifica y aborda bloqueos temporales

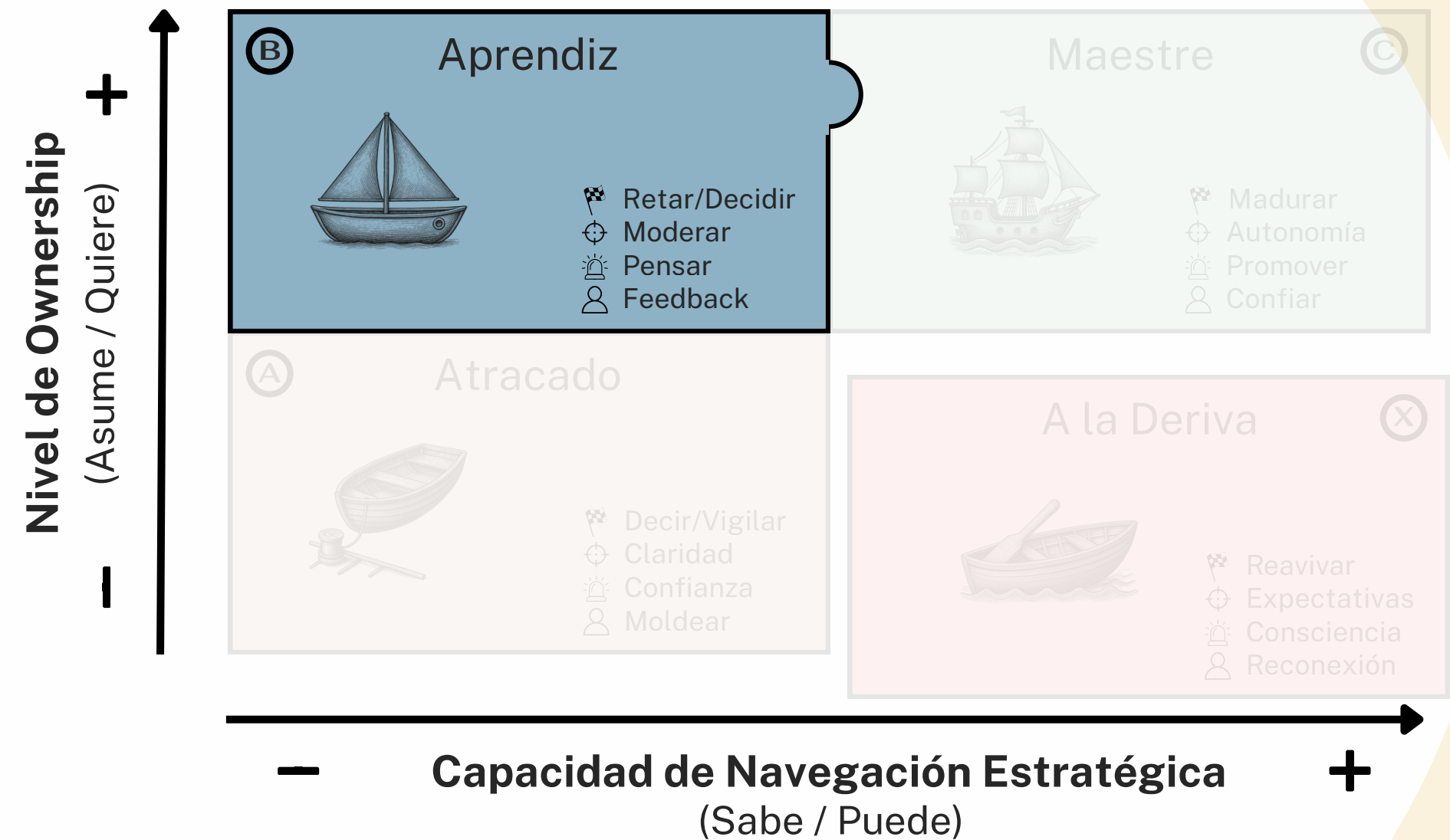


Adapta según el contexto externo (presión vs estable)

Aprendiz

Alto potencial en formación: soltó las amarras pero le falta experiencia

- Entusiasta y proactivo (“quiero aprender y hacerme cargo”)
- Alta voluntad y responsabilidad, pero visión aún estrecha
- Pide feedback constantemente, debate y argumenta
- Comete errores honestos por falta de contexto o anticipación
- Es el típico “recién promovido” o “cambio de rol” con buena actitud

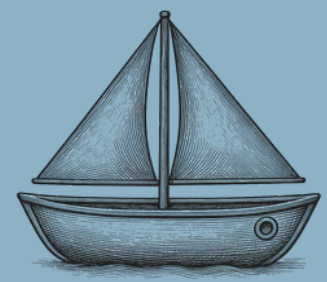






- Bajo/medio dominio y pensamiento crítico
- Alto engagement y accountability

Aprendiz ¡Dominar el Proceso!



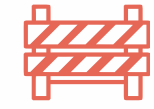

¿Qué hacer y cómo adaptar el liderazgo?

(B) Aprendiz



-  Retar/Decidir
-  Moderar
-  Pensar
-  Feedback

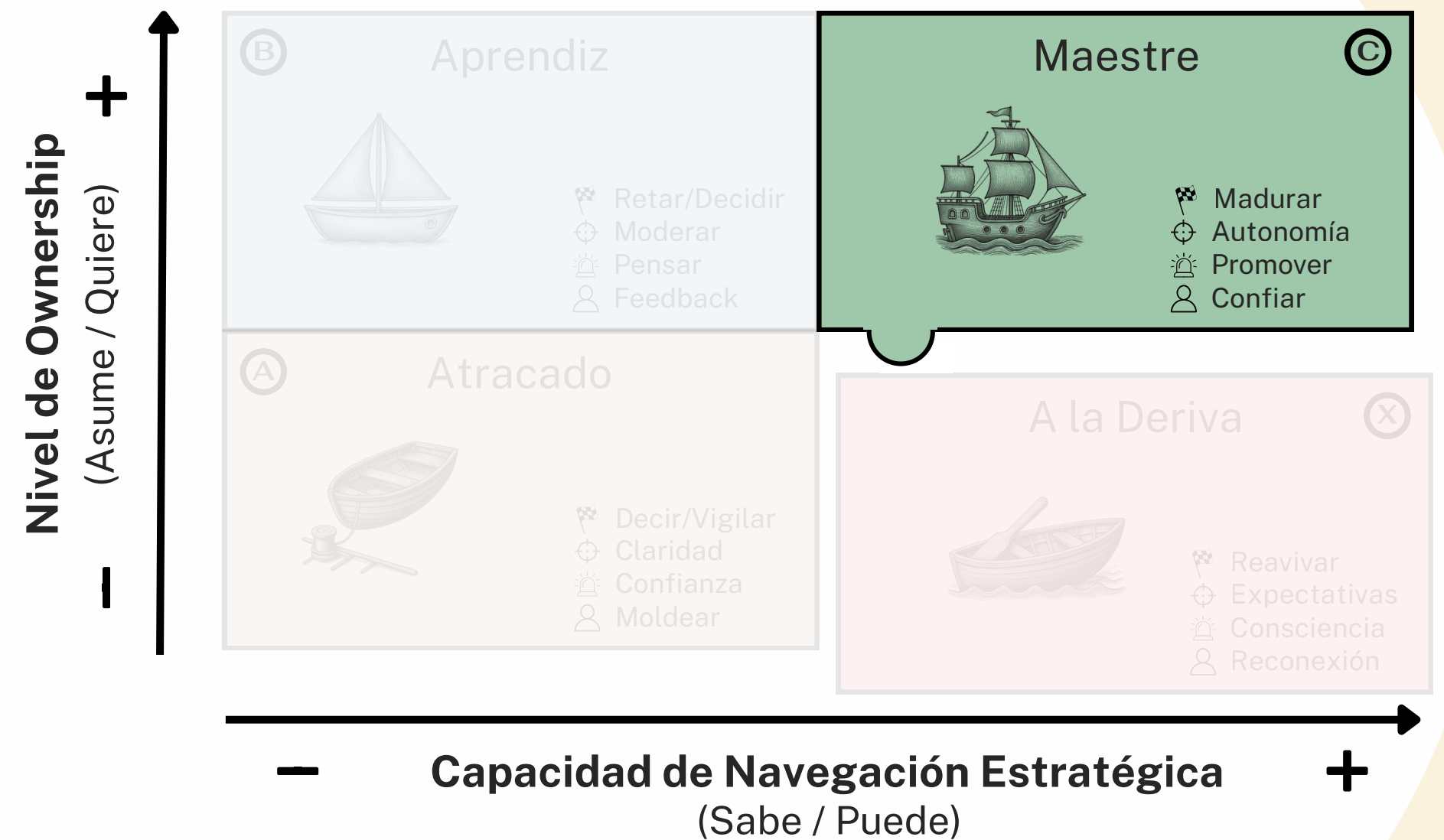
**Asigna procesos y
busca que los domine**

-  Proporciona guía estructurada con progresión
 - ▶▶ Evalúa ir pasando de la instrucción al debate
 - ▶▶ Pregunta, cuestiona, descubre cómo piensa
 - ▶▶ Checkpoints (avances, logros y reforzar ownership)
 - ▶▶ Platicas abiertas y adaptativas para mayor confianza
 - ▶▶ Soltar, jalar y dar libertad incluso para el error
-  Define metas escalables y desafiantes
 - ▶▶ Stretchs para que desarrolle el ownership
-  Monitorea transiciones ajustando dirección y apoyo
-  Mayor dirección temporal en volatilidad

Maestre

Listo para el mar: navega solo, anticipa tormentas y toma decisiones

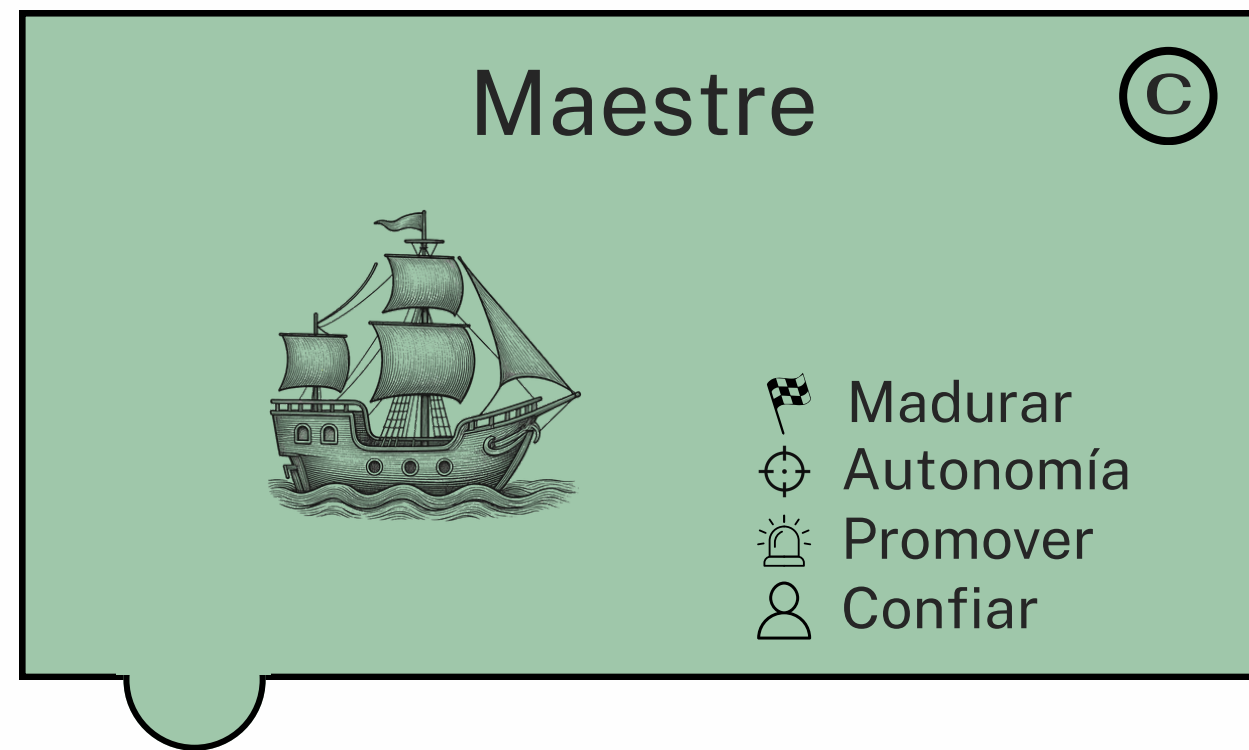
- Piensa por sí mismo y trae soluciones completas y maduras
- Evalúa riesgos, escenarios y efectos colaterales sin ayuda
- Se apropia emocionalmente de los resultados (“esto es mío”)
- Va un paso adelante, propone mejoras y lidera sin que se lo pidan
- Alto desempeño y alto compromiso







- Alto dominio y pensamiento crítico
- Alto engagement y accountability

Maestre » ¡Dueño de los Resultados!

¿Qué hacer y cómo adaptar el liderazgo?



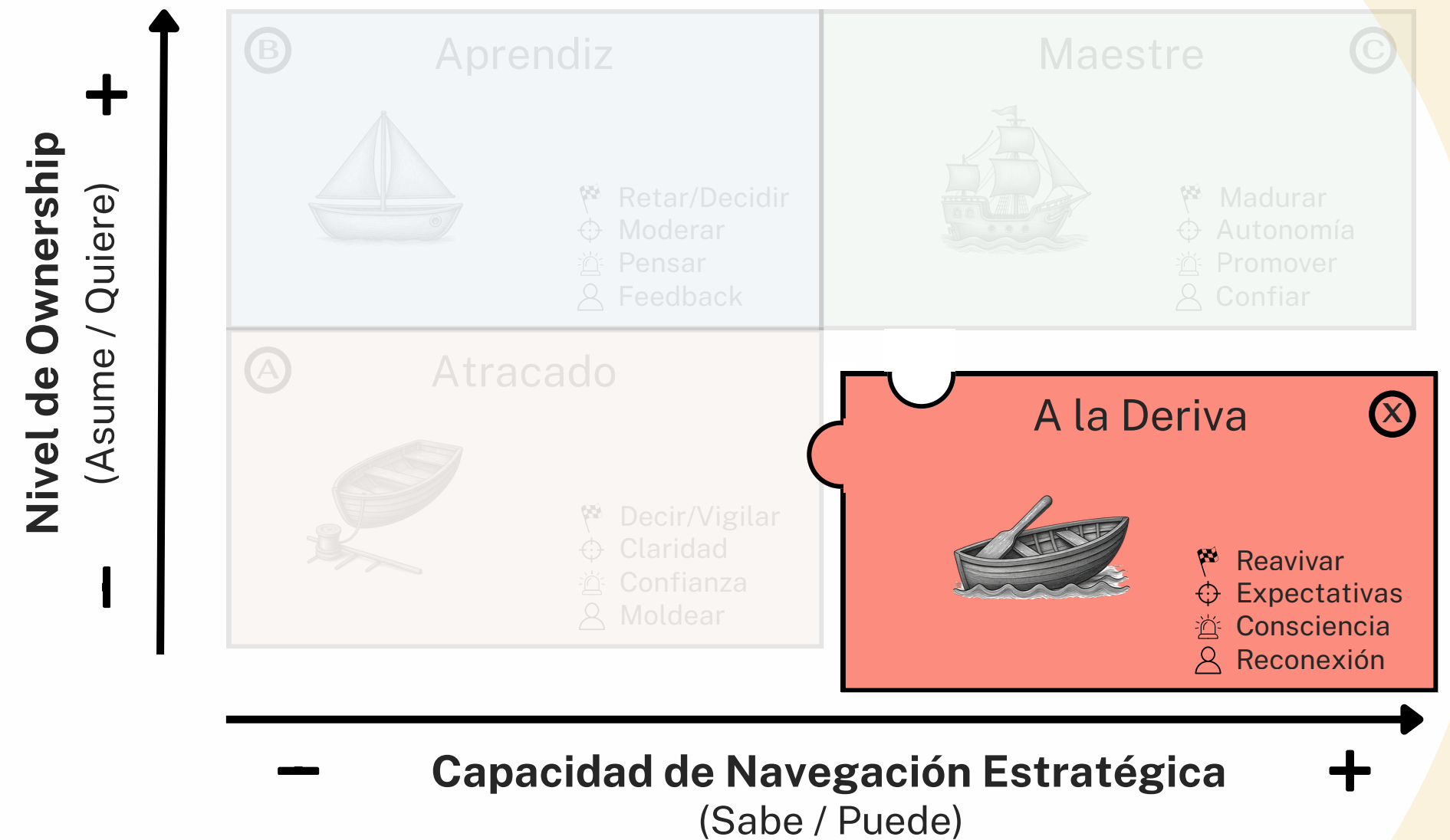
**Dale propiedad total
de los resultados**

-  Desarrolla una estrategia de delegación
 - ▶ Confirma y valida previamente el nivel de maestría
 - ▶ Reduce drásticamente la supervisión operativa
 - ▶ Proporciona recursos y elimina obstáculos
 - ▶ Mantén conversaciones de alto nivel y de propósito
 - ▶ Celebra y amplifica su impacto públicamente
-  Fomenta que desarrolle a otros (mentoring inverso)
 - ▶ Guíalo para guiar
-  Monitorea señales de estancamiento o salida de zona
-  Adapta según el contexto externo (contacto estratégico)

A la Deriva

Sabe navegar pero ha perdido el compromiso emocional... no hay anclas

- Visión excelente (situaciones, riesgos, soluciones y colaterales)
- Hace su trabajo, pero sin pasión ni ownership (“hago mi parte y ya”)
- Se aburre, se siente poco valorado o desconectado del propósito
- Puede volverse cínico o arrastrar la moral del equipo si no se atiende
- Acabará yéndose o acabarás corriéndolo



- Alto dominio y pensamiento crítico
- Bajo engagement y accountability

A la Deriva » ¡Reconexión y Sentido!

¿Qué hacer y cómo adaptar el liderazgo?



**Rescata el potencial
y conéctalo de nuevo**



Desarrolla un liderazgo relacional y motivador

- ▶ Detecta tempranamente la pérdida de ownership
- ▶ Reduce la dirección y maximiza acompañar y apoyar
- ▶ Inicia conversaciones 1:1 de alto impacto
- ▶ Reaviva el propósito y el impacto visible
- ▶ Aumenta el reconocimiento y la visibilidad



Asigna retos significativos y stretch assignments

- ▶ Proyectos nuevos, estratégicos o con visibilidad alta



Monitorea el rebote de ownership y prepara plan B

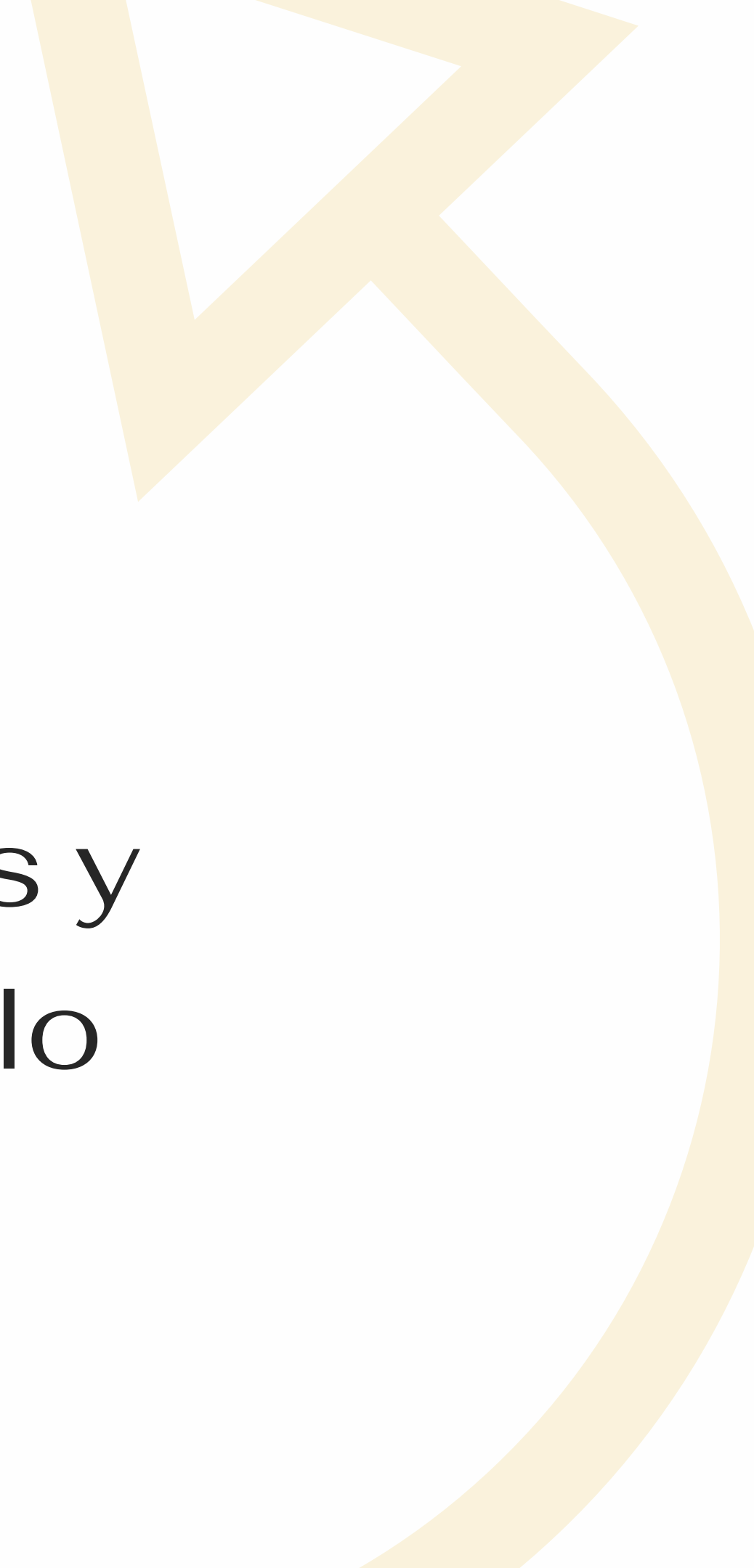


Adapta según el contexto externo del trabajo



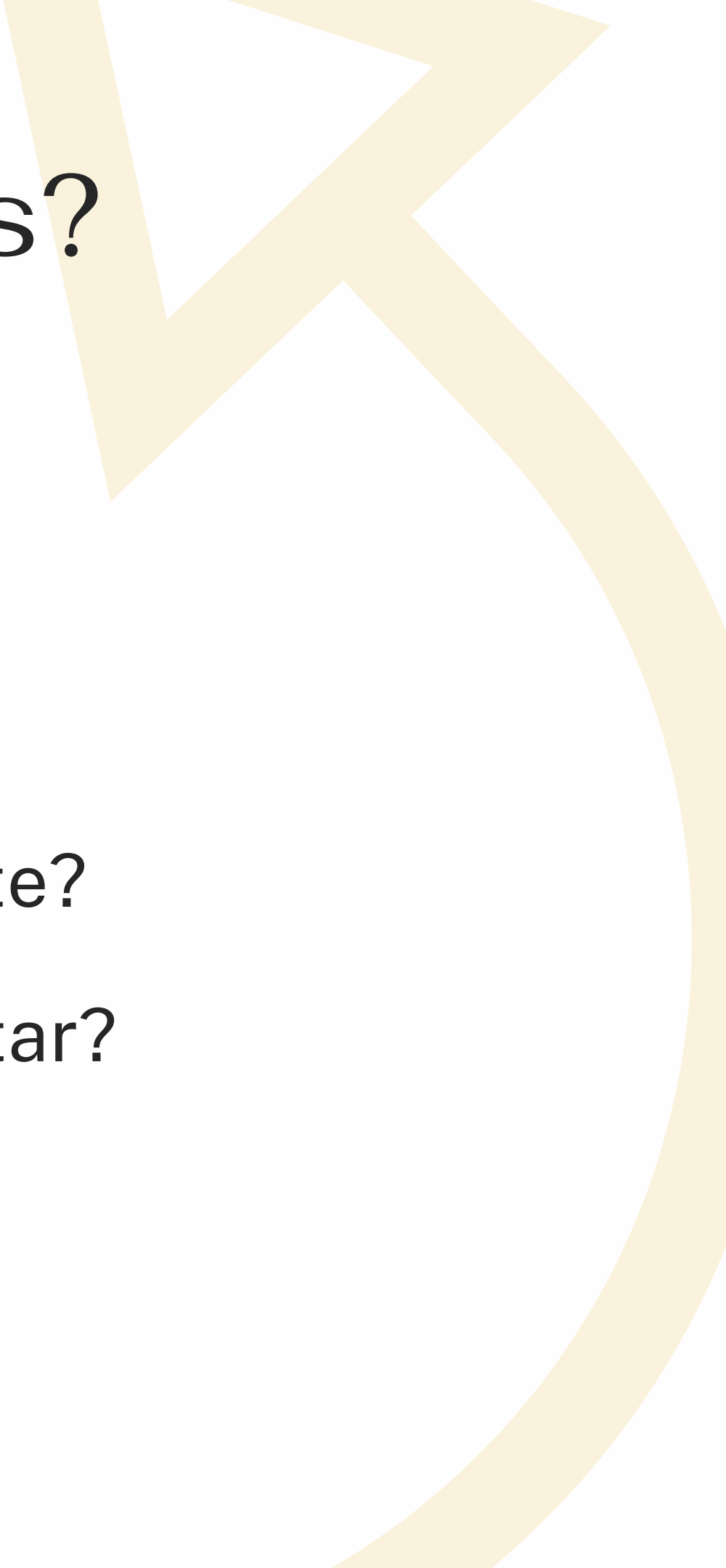
Asignación

Mapeo de Colaboradores y
Estrategias de Desarrollo





¿Dónde están mis colaboradores?

- ¿Dónde está cada uno de ellos?
 - ¿En dónde se percibe el colaborador?
 - ¿Qué necesita para moverse al siguiente cuadrante?
 - ¿Qué plan de acción necesito diseñar e implementar?
 - ¿Cómo lo voy a medir y a retroalimentar?
- 

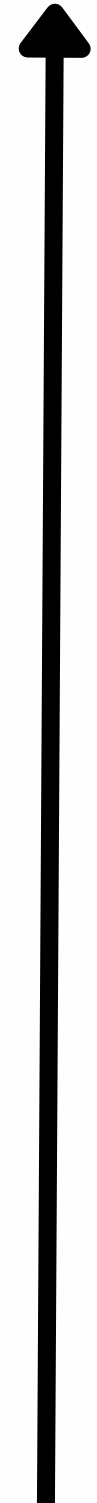


Induciendo el desarrollo del colaborador

- Desarrollar un plan de acción a 3 y 6 meses: ¿qué y con qué?
- Dar seguimiento cada 15 días: accountability check-in
- Identificar evolución en propiedad y pensamiento crítico
- Identificar cambios/mejoras en la relación con la persona
- ¿Ha cambiado mi percepción hacia la persona?
- ¿He notado algún cambio en los demás respecto a él/ella?

Nivel de Ownership

(Asume / Quiere)



(B) **Aprendiz**




- Retar/Decidir
- Moderar
- Pensar
- Feedback

(A) **Atracado**



- Decir/Vigilar
- Claridad
- Confianza
- Moldear

(C) **Maestre**



- Madurar
- Autonomía
- Promover
- Confiar

(X) **A la Deriva**



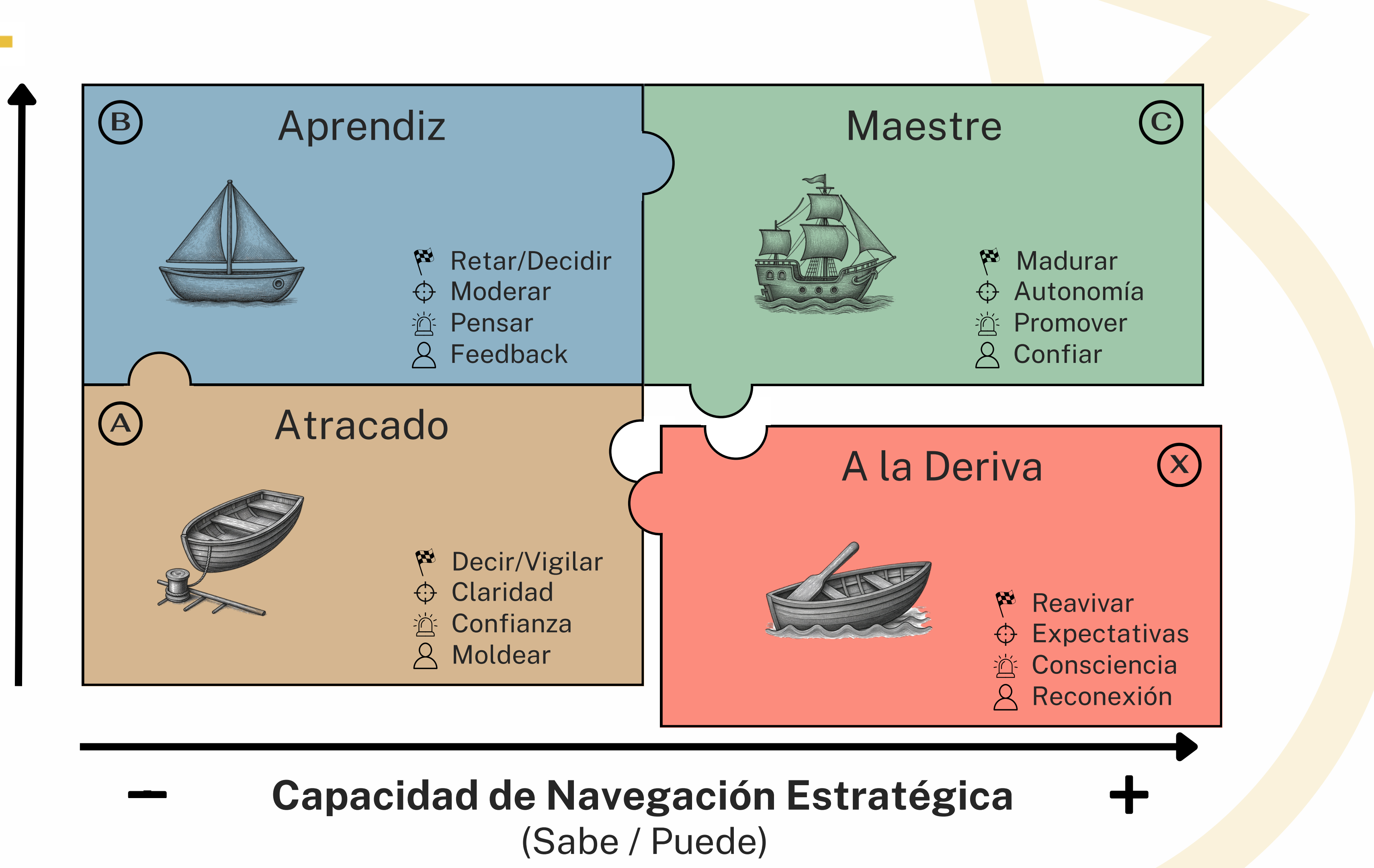
- Reavivar
- Expectativas
- Consciencia
- Reconexión

-

Capacidad de Navegación Estratégica

+

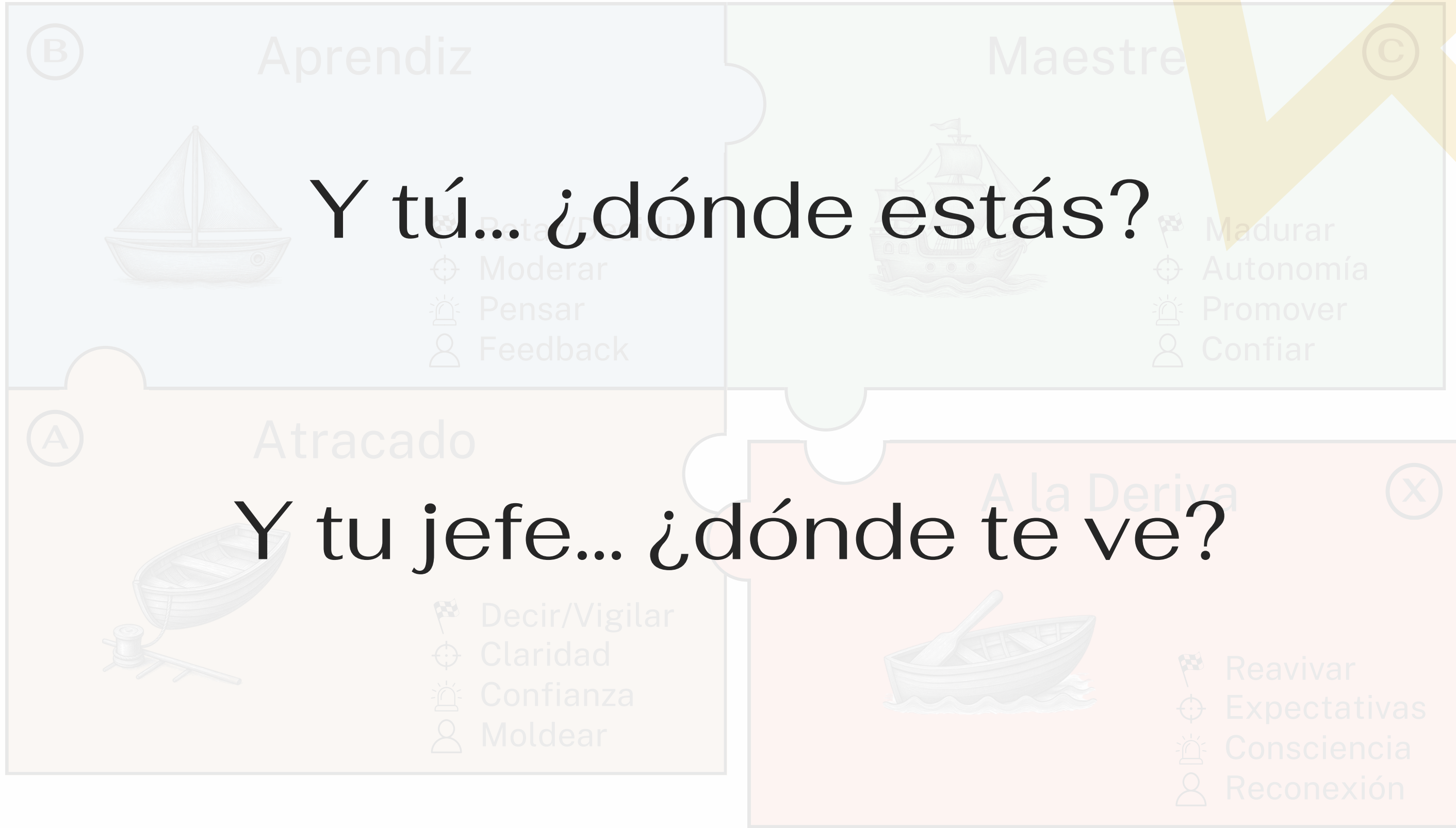
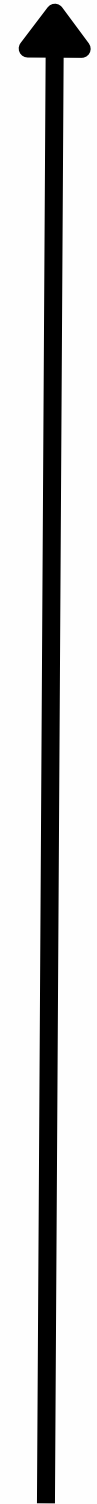
(Sabe / Puede)



Nivel de Ownership

(Asume / Quiere) +

-



-

Capacidad de Navegación Estratégica

(Sabe / Puede)

+



Lectura recomendada

”A mayor confianza, mayor velocidad y menor costo; a menor confianza, menor velocidad y mayor costo.

Pagamos el altísimo precio de la baja confianza sin darnos cuenta; nos hemos acostumbrado a que <<aquí así son las cosas>>”



Lectura recomendada

”A mayor confianza, mayor velocidad y menor costo; a menor confianza, menor velocidad y mayor costo.

Pagamos el altísimo precio de la baja confianza sin darnos cuenta; nos hemos acostumbrado a que <<aquí así son las cosas>>”

