

MÓDULO TRES: LIDERAR CON EQUIDAD

¡Bienvenido de nuevo!

Cuando **hablamos de desarrollo propio**, nos situamos sobre nuestra propia conciencia e identificamos aquellos aspectos que nos fortalecen y aquellos que se muestran como una oportunidad para mejorar, con la intención de proponer acciones de cambio .

- Los líderes, tienen también la misión de generar espacios que promuevan el desarrollo de otros, de tal manera que el crecimiento sea sostenible, participativo y dé lugar a desenvolver las capacidades de todos.

En este módulo conocerás en profundidad la Declaración de Liderazgo 2023 de nuestra compañía y posteriormente hablaremos sobre Equidad, como uno de los principios fundamentales en el liderazgo comercial.

Declaración de Liderazgo 2023

- El líder SURA Asset Management impulsa los cambios que la organización necesita para adaptarse a los nuevos tiempos. Es capaz de aprender acerca de su entorno con una mirada comprensiva de los fenómenos que ocurren en el mundo.

- Acelera el crecimiento propio y de otros comprometiéndose con el proceso de desarrollo. Tiene conocimiento de sí mismo, de sus fortalezas y áreas de oportunidad.

MÓDULO TRES: LIDERAR CON EQUIDAD

Comprende que debe liderar para todos, apreciando las diferencias en las demás personas y siendo capaz de integrar opiniones y puntos de vista divergentes al propio. Asimismo, entiende que los diálogos son el vehículo de la transformación de las personas y por lo tanto abre espacios de conversación sistemáticamente.

Comparte el liderazgo, es decir, se relaciona con su equipo de pares confiando en ellos y poniendo los intereses de los clientes por sobre las agendas personales. Construye vínculos sólidos con los demás y repara proactivamente aquellas relaciones que puedan estar deteriorados.

En Sura AM se trabaja el liderazgo con base a tres aspectos:



Liderazgo Personal



Liderazgo de Equipos



Liderazgo Estratégico

Liderazgo personal: Es el que ejerce el líder en base a la conciencia que tiene de sí mismo, a través de un autoconocimiento integral de sus fortalezas y aspectos de mejora. Una vez que lo logra, es capaz de definir propósitos personales.

MÓDULO TRES: LIDERAR CON EQUIDAD

Liderazgo de equipos: El líder es quien facilita los espacios de crecimiento y aprendizaje de otros, posibilitando el desarrollo a través de desafíos y acompañamiento constante. En el liderazgo de equipos, el líder pasa del “hacer” al “hacer que otros hagan”.

Liderazgo estratégico: El líder toma el rol de generador de cambios, movilizando a la organización hacia un estado deseado, a través de un conjunto de aspectos como: cultura, visión, valores, estructura, clima laboral, entre otros.

Capítulo I: ¿Cuál es el liderazgo para la organización del futuro?

Cuando hablamos de Esencia nos referimos a lo que nos caracteriza como colaboradores y líderes: tenemos foco en las personas, nos orientamos desde el cliente, generamos confianza basada en nuestros principios y nos distinguimos por tener una mirada de largo plazo.

La mirada de largo plazo y la sostenibilidad es lo que nos moviliza a encontrar nuevas formas de hacer las cosas, a innovar para mantenernos vigentes y perdurar como compañía.

En este sentido, es necesario reinventarnos también como personas, como colaboradores y líderes, para encarar y salir fortalecidos de los procesos de cambio derivados de los proyectos, el entorno o la misma dinámica organizacional.

Así, el Liderazgo que moviliza las nuevas formas de hacer las cosas, implica tener habilidades y competencias para pasar de un líder transaccional reactivo, a uno estratégico y transformador, que promueve los cambios y hace que las cosas pasen.

MÓDULO TRES: LIDERAR CON EQUIDAD

La declaración de Liderazgo Sura Asset Management contempla los siguientes pilares:

Tiene autoconciencia y es coherente entre el pensar, decir y hacer.

1. Declara los principios como la base de todas las acciones.
2. El hacer y el ser están basados en el respeto y la transparencia.
3. Declara la colaboración entre los equipos, motivando a todos a participar.
4. Es consciente de sus oportunidades de mejora y trabaja en ellas.
5. Reconoce que es posible equivocarse, antes de buscar culpables.
6. Aprende del error y lo capitaliza en conocimientos valiosos que mejoran las habilidades de su equipo.
7. Fomenta que su equipo sea el protagonista de los logros.

Entrega propósito al trabajo diario

1. Posee una mirada de amplitud y estrategia, que le permite enfocarse en lo verdaderamente importante.
2. Dota de propósito los planes que emprende y construye con su equipo, comunicando el “para qué” de las estrategias, más allá de los “por qué”.
3. Reconoce que los clientes son el centro de nuestra estrategia.
4. Impulsa que los planes tengan sentido de compromiso con lo social y bienestar de los clientes.
5. Siempre lleva a su equipo a hacerse preguntas, a cuestionar el status quo para encontrar soluciones viables pero disruptivas.
6. Se enfoca en el corto y largo plazo, promoviendo acciones para cada horizonte, siendo un guía de equipo.

MÓDULO TRES: LIDERAR CON EQUIDAD

La declaración de Liderazgo Sura Asset Management contempla los siguientes pilares:

Es ágil y se adapta con éxito

1. Es flexible, se mueve con naturalidad en un entorno cambiante.
2. Es valiente para modificar los planes si identifica que el resultado no está siendo el esperado.
3. Sabe priorizar los procesos que generan más valor y enfoca a su equipo en ellos, renunciando -sin apego- a temas que no son prioritarios.
4. Conoce su rol en la gestión de cambio, se hace cargo de su propio proceso y luego acompañando de forma activa al equipo en cualquier transformación.
5. Determina planes de trabajo con hitos escalonados o “sprints”, para celebrar logros a lo largo del plan y tomar decisiones a tiempo.
6. Es capaz de reconocer las cualidades que demanda cada circunstancia.

Se compromete con el desarrollo de los otros: es mentor de su equipo

1. Tiene un interés genuino en las personas y en construir lazos de confianza.
2. Muestra un correcto balance de la energía que pone al servicio de las exigencias laborales y la contención emocional que las personas necesitan.
3. Es un gran observador. Reconoce el talento en los demás.
4. Aborda a tiempo las situaciones conflictivas: sabe escuchar preocupaciones y cultiva rutinas de diálogo con respeto y asertividad.
5. Evalúa permanentemente el actuar de su equipo y entrega retroalimentación fundamental para el desarrollo de las personas.
6. Es práctico, oportuno y efectivo en su comunicación, generando entendimiento y compromiso.

MÓDULO TRES: LIDERAR CON EQUIDAD

Capítulo II: Principios Corporativos: Equidad

Para generar procesos de transformación cultural, de la mano con las características del Líder, es importante contar con principios corporativos que encuadren el actuar de cada integrante de la organización. Del mismo modo, se debe tener en cuenta que cada rol contribuye de diferente manera en la consecución de ellos; los líderes son los principales promotores y ejemplo.

Los principios corporativos que rigen nuestro actuar son cuatro:



El principio de Responsabilidad

hace referencia a cumplir con nuestros compromisos y nuestra palabra, haciendo cargo de nuestras acciones y sus consecuencias, velando por el bien de la compañía y de la comunidad.

Transparencia es ser consecuente

entre el decir y el hacer. Actuar con claridad y rectitud, sin ocultar información, respetando la confidencialidad. Es crear relaciones sin segundas intenciones y vivir el día a día de manera ética y honesta.

Respeto es reconocer al otro

y aceptarlo como es, teniendo en cuenta sus puntos de vista y opiniones, considerando sus derechos, sentimientos y necesidades.

Y cuando hablamos de Equidad,

nos acercamos al concepto de justicia en la igualdad, entendiendo que todos somos diferentes y que merecemos el mismo grado de respeto y consideración.

MÓDULO TRES: LIDERAR CON EQUIDAD

Liderar con equidad

La equidad también hace referencia a conceptos de inclusión, como la diversidad. En este punto hay pocas dimensiones realmente visibles sobre una persona, y a menudo hacemos suposiciones sobre ellas basadas en nuestras propias experiencias y en lo que creemos que es “normal” o común. Por eso, es importante reconocer que las suposiciones que hacemos, por más inocentes que sean, pueden tener un impacto negativo en los demás o en la toma de decisiones.

En un lugar seguro, las personas comparten elementos importantes de su vida personal: religión, antecedentes socioeconómicos, educación. Comparten ideas y hacen preguntas cuando no comprenden algo o necesitan más información.

Las personas se sienten **valoradas** por lo que las hace únicas, no a pesar de ello, y sienten la seguridad de compartir diferentes perspectivas porque son consideradas en la toma de decisiones. Entienden también su contribución a los objetivos de la organización, sin importar el papel que desempeñen para alcanzarlos...

En un lugar que promueve el bienestar de todos, se **respetá** a las personas por su singularidad, manifestado a través de un alto sentido de pertenencia. Aún en momentos de desacuerdo, todos son tratados con respeto y saben que los conflictos se pueden resolver, por lo tanto no los evitan.

MÓDULO TRES: LIDERAR CON EQUIDAD

Sesgos Inconscientes

Los sesgos inconscientes son prejuicios automáticos que se tienen hacia otras personas, generalmente producidos cuando esas personas tienen características similares a las de uno, y se transforman en problema cuando estos sesgos se convierten en una barrera para la diversidad de relaciones, limitando el relacionamiento con personas distintas a uno mismo.

¿Cómo afectan los sesgos en nuestras relaciones cotidianas?

Todos los seres humanos hemos desarrollado algún tipo de sesgo en nuestra vida, pues creemos que estereotipar nos simplifica las cosas, y en un mundo acelerado como en el que vivimos cobra cierto sentido.

En el contexto laboral es muy fácil que se generen escenarios de urgencia donde nos vemos obligados a ejercer la inmediatez, tendiendo a influenciarnos por estos sesgos inconscientes para tomar decisiones más rápidamente. Sin embargo, no siempre tienen los mejores resultados. Los sesgos pueden influir negativamente en las personas:

Ser menos innovadores.

Tomar decisiones
menos justas.

y, por consecuencia,
reducir el espacio para
el crecimiento personal
y de otros.

MÓDULO TRES: LIDERAR CON EQUIDAD

Liderar con equidad

Daniel Hamersmesh, profesor de Economía de la Universidad de Texas, en su libro "Why attractive people are more successful", **estudia la relación entre los atributos personales y la economía**, llegando a las siguientes conclusiones:



Los hombres ganan más que las mujeres.



Las personas delgadas cobran más salario que las personas con sobrepeso.



Los hombres altos son más ascendidos que los hombres bajos.



Las mujeres de tez blanca reciben más salario que las mujeres de tez morena.



Los calvos ganan menos que los hombres con mucho pelo.

MÓDULO TRES: LIDERAR CON EQUIDAD

Si nos situamos en el mundo comercial, también es posible identificar sesgos, sustentados en supuestos elaborados inconscientemente:

1. Las mujeres separadas con hijos son buenas asesoras.
2. Las mujeres venden más porque tienen mayor posibilidad de atracción física frente clientes hombres.
3. El asesor es bueno sólo si viene de la venta de productos intangibles.
4. Los clientes prefieren asesores de mayor edad porque tienen más experiencia y los asesoran mejor.
5. Los mejores asesores no son los que más saben técnicamente.
6. Como el esposo de la asesora tiene una buena situación económica, a ella también le irá bien.
7. La gente con estudios profesionales vende más que aquellos que no lo tienen.
8. A las asesoras no les gusta atender a mujeres porque perciben menor recepción por parte de ellas.

Esta necesidad inconsciente de clasificar nos puede llevar a tomar decisiones que favorecen a algunas personas por sobre otras, produciendo reducción de motivación, pérdida de confianza, limitan la apreciación del talento, entre otros.

Los estudios en ciencia cognitiva, indica que el cerebro recibe 11 millones de datos por segundo y sólo es capaz de procesar 40. Esta falta de conciencia nos lleva a casi no percibir nuestros prejuicios.

 Y tú, ¿Qué sesgos conoces en tu área de experiencia?

MÓDULO TRES: LIDERAR CON EQUIDAD

¿Cómo podemos identificar los sesgos que tenemos sobre otras personas?

Lo primero que debemos hacer, es dejar de pensar que no tenemos sesgos y ser conscientes de que sí los tenemos para comenzar a desaprenderlos. Para identificarlos, pregúntate a ti mismo: ¿Con quién prefieres trabajar? ¿Por qué?, ¿En quiénes confío a primera vista? ¿Por qué?

Existen 5 tipos de sesgos:

1. Sesgo de afinidad: tendencia a ser amigable con personas que se parecen a nosotros, cosas en común. Ejemplo: una persona que fue a tu misma universidad es mejor valorada que otra. Para reducir el sesgo: Establecer procesos normalizados o una estructura que se pueda aplicar a todos en determinados procedimientos, ayudará a reducir los sesgos en las decisiones.



2. Efecto halo: El sesgo de la “primera impresión”. Tendencia a pensar que, si la primera impresión es buena, las que siguen todas serán de la misma manera. Para reducir el sesgo: Este sesgo tiene repercusiones mayoritariamente a la hora de las valoraciones, en ese sentido, siempre deberán primar los hechos concretos. Dicho esto, establecer controles objetivos será de gran ayuda.



MÓDULO TRES: LIDERAR CON EQUIDAD

3. Sesgo de percepción: tendencia a formar estereotipos y suposiciones de un grupo, dificultando emitir juicios objetivos sobre los miembros individuales del mismo. Para reducir el sesgo: Reconocer que existe el problema y, cuando emitas una afirmación sobre alguien, pregúntate si te estás basando en un hecho o no.



4. Sesgo de confirmación: La tendencia a buscar e interpretar información que respalte las percepciones iniciales sobre algo o alguien (omitiendo información que evidencia lo contrario). Puede aparecer también en procesos, productos o servicios. Para reducir el sesgo: Debemos revisar todos los datos que se tienen sobre alguien o algo, evaluando ventajas y desventajas periódicamente. Sin datos, quedamos sujetos a nuestros prejuicios.

5. El Pensamiento de grupo: ocurre cuando los individuos se esfuerzan demasiado por encajar en un grupo, aceptando lo que diga la mayoría y omitiendo las opiniones de los demás. En el contexto laboral, significa que podemos evitar enfrentar situaciones adversas, sólo para llevarnos bien con los demás. Para reducir el sesgo: Deja que los demás empiecen a compartir sus ideas y opiniones, y toma una postura crítica en algunas situaciones.



MÓDULO TRES: LIDERAR CON EQUIDAD

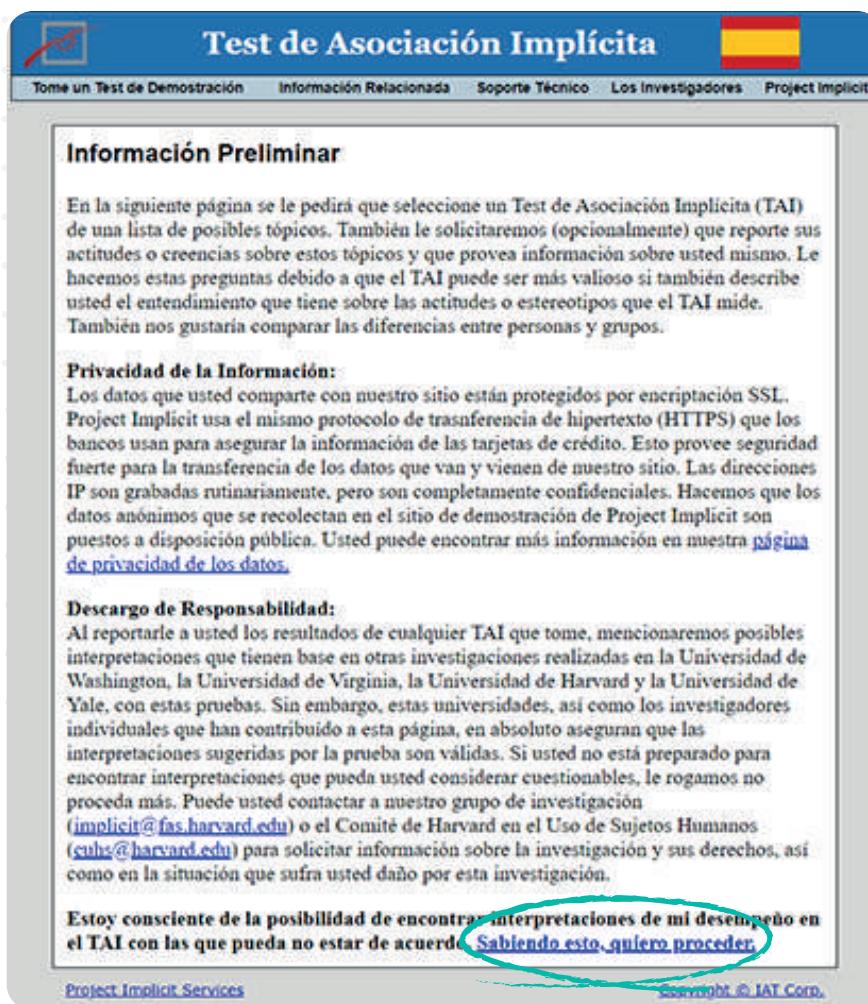
Capítulo II: Principios Corporativos: Equidad

Te presentamos a continuación una herramienta diseñada por la Universidad de Harvard, cuyo objetivo es conocer nuestros sesgos inconscientes a través de asociaciones implícitas.

Sigue las siguientes instrucciones para realizar la actividad.
Encontrarás el enlace al final.

1

Verás la siguiente imagen, donde luego de leer la información, deberás presionar sobre el texto que se muestra más abajo:



Test de Asociación Implícita 

Tome un Test de Demostración Información Relacionada Soporte Técnico Los Investigadores Project Implicit

Información Preliminar

En la siguiente página se le pedirá que seleccione un Test de Asociación Implícita (TAI) de una lista de posibles tópicos. También le solicitaremos (opcionalmente) que reporte sus actitudes o creencias sobre estos tópicos y que provea información sobre usted mismo. Le hacemos estas preguntas debido a que el TAI puede ser más valioso si también describe usted el entendimiento que tiene sobre las actitudes o estereotipos que el TAI mide. También nos gustaría comparar las diferencias entre personas y grupos.

Privacidad de la Información:

Los datos que usted comparte con nuestro sitio están protegidos por encriptación SSL. Project Implicit usa el mismo protocolo de transferencia de hipertexto (HTTPS) que los bancos usan para asegurar la información de las tarjetas de crédito. Esto provee seguridad fuerte para la transferencia de los datos que van y vienen de nuestro sitio. Las direcciones IP son grabadas rutinariamente, pero son completamente confidenciales. Hacemos que los datos anónimos que se recolectan en el sitio de demostración de Project Implicit son puestos a disposición pública. Usted puede encontrar más información en nuestra [página de privacidad de los datos](#).

Descargo de Responsabilidad:

Al reportarle a usted los resultados de cualquier TAI que tome, mencionaremos posibles interpretaciones que tienen base en otras investigaciones realizadas en la Universidad de Washington, la Universidad de Virginia, la Universidad de Harvard y la Universidad de Yale, con estas pruebas. Sin embargo, estas universidades, así como los investigadores individuales que han contribuido a esta página, en absoluto aseguran que las interpretaciones sugeridas por la prueba son válidas. Si usted no está preparado para encontrar interpretaciones que pueda usted considerar cuestionables, le rogamos no proceda más. Puede usted contactar a nuestro grupo de investigación (implicit@fas.harvard.edu) o el Comité de Harvard en el Uso de Sujetos Humanos (cuh@harvard.edu) para solicitar información sobre la investigación y sus derechos, así como en la situación que sufra usted daño por esta investigación.

Estoy consciente de la posibilidad de encontrar interpretaciones de mi desempeño en el TAI con las que pueda no estar de acuerdo. Sabiendo esto, quiero proceder.

Project Implicit Services Implicit © IAT Corp.

MÓDULO TRES: LIDERAR CON EQUIDAD

- 2 A continuación, verás una serie de aspectos que pueden tender a generar sesgos en una persona. Selecciona el test que quieras realizar:

Tome un Test de Demostración

- Raza** (highlighted)
- Paises** (highlighted)
- Sexo** (highlighted)
- Diversidad Sexual** (highlighted)
- Peso** (highlighted)
- Edad** (highlighted)
- Tono de piel** (highlighted)

Raza (Negro-Blanco TAI). Este TAI se basa en la habilidad del participante para distinguir entre rostros europeos y africanos. Los resultados indican mayormente una preferencia automática por los blancos.

Paises (TAI España-Estados Unidos). Este TAI se basa en la habilidad del participante para reconocer caras de líderes e iconos nacionales. Los resultados pueden ser usados como una nueva manera de medir el nivel de nacionalismo.

Género (Género-Ciencia TAI). Este TAI normalmente muestra una relación entre las artes liberales y las mujeres y entre la ciencia y los hombres.

Sexualidad Este TAI se basa en la habilidad para distinguir palabras y símbolos que representan personas homosexuales y heterosexuales. A menudo se revela una preferencia automática por personas heterosexuales.

Peso (Gordo-Flaco TAI). Este TAI se basa en la habilidad del participante para distinguir rostros de personas obesas y rostros de personas delgadas. Normalmente este TAI revela una preferencia automática por las personas delgadas.

Edad (Joven-Viejo TAI). Este TAI se basa en la habilidad del participante para distinguir caras viejas de caras jóvenes. Normalmente este TAI indica una preferencia automática por los jóvenes.

Tono de Piel (Piel Clara - Piel Oscura TAI). Para que este TAI sea efectivo es necesario que el participante tenga la habilidad de diferenciar rostros de piel blanca de rostros de piel oscura. Normalmente este TAI muestra en

- 3

Al abrirse esta ventana, haz clic donde señala el recuadro rojo:

3. Si no aparece una ventana nueva, es posible que su navegador no tenga JavaScript habilitado, y debe de estarlo. Si continúas teniendo problemas, por favor, [contactanos](#).
4. WebTV aun no tiene soporte para el software usado en este sitio.
5. Si quieres dejar de participar por alguna razón, visita la [Información Adicional](#). Esto terminará automáticamente tu sesión de estudio y te proveerá información sobre la investigación.

No cierres esta ventana. El hacerlo terminará con el test automáticamente.

Haz click aquí para comenzar.

MÓDULO TRES: LIDERAR CON EQUIDAD

4

Por último, verás el siguiente recuadro con el nombre del test que escogiste:

Has elegido completar el siguiente Test: TAI Personas Homosexuales - Personas Heterosexuales

En este estudio usted completará un Test de Asociación Implícita (TAI) en el cual se le pedirá que categorice fotografías y palabras en grupos tan rápido como pueda.

Además del TAI, hay algunas preguntas sobre sus creencias, actitudes, opiniones, y algunas preguntas demográficas.

Esta prueba le debe de tomar 10 minutos para completarla.

Al final, recibirá el resultado del TAI con información de lo que se interpreta del mismo.

¡Le agradecemos su participación!

Continúa

5

Una vez dentro de test, completa los datos que se piden:

Por favor, responde estas breves preguntas acerca de tí mismo.

Sexo	
Edad	
Étnia	
Raza	
¿Cuántos TAI has tomado previamente?	
Identidad Política	
Afinidad Política	
¿Cómo describes tu posición laboral?	
Ocupación	
Afilación religiosa	
Religiosidad	
Educación	
Si has terminado parte de tu educación universitaria, indica en qué campo fue tu campo de estudio.	
País de Residencia	
País de Nacimiento	
Código Postal donde resides	
Código Postal donde has residido por más tiempo	

OK

MÓDULO TRES: LIDERAR CON EQUIDAD

6

Lee las indicaciones que te aparecerán en el recuadro y estarás listo para comenzar:

En el próximo paso, se te darán palabras e imágenes para que clasifiques en grupos. El test requiere que clasifiques los ítems tan rápido como te sea posible cometiendo la mínima cantidad de errores. Si realizas el test muy despacio, o si cometes muchos errores, el resultado será ininterpretable. Estimamos que tomará 5 minutos. La lista a continuación menciona las categorías y los ítems que pertenecen a cada una de ellas.

Categoría	Ítems
Bueno	Alegría, Amor, Paz, Maravilloso, Placer, Glorioso, Risa, Feliz
Malo	Agonía, Terrible, Horrible, Desagradable, Malvado, Malísimo, Fallo, Dolor
Homosexuales	Imagenes y Símbolos de Personas Homosexuales
Heterosexuales	Imagenes y Símbolos de Personas Heterosexuales

Tenga en cuenta

- Pon tus dedos índices en las letras E y en la I para facilitar una respuesta rápida.
- Las palabras en la parte superior te informarán qué palabras o imágenes tiene que asociar.
- Cada palabra o imagen tienen una categoría correcta, siendo la mayoría fáciles.
- El test no te dará ningún resultado si vas demasiado lento, por lo que trata de ir tan rápido como te sea posible.
- Es de esperarse el que cometas algunos errores si vas muy rápido, no hay ningún problema.
- Para mejores resultados, evita las distracciones y permanece concentrado

Estoy listo para comenzar

7

Haz clic en el siguiente link y realiza la actividad con los pasos vistos

<https://implicit.harvard.edu/implicit/spain/takeatest.html>

MÓDULO TRES: LIDERAR CON EQUIDAD

Capítulo IV: Ejercicio

Piensa en todos los desafíos que has tenido que enfrentar en el último tiempo y responde las siguientes preguntas.

- 1.** Con respecto a la declaración de liderazgo, ¿Qué características poseo con mayor fuerza actualmente?, ¿Cuáles tengo pendiente de adquirir?

- 2.** Sitúate en los sesgos inconscientes, recuerda situaciones en que hayas tenido sesgos con personas del equipo y escríbelas a continuación (no es necesario nombrar a la persona).

- 3.** Sitúate en los sesgos inconscientes, recuerda situaciones en que hayas tenido sesgos con personas del equipo y escríbelas a continuación (no es necesario nombrar a la persona).

- 4.** En términos generales, ¿Qué decisiones he tomado basadas en sesgos inconscientes?



Excelente, has terminado el Tercer Módulo.

Ahora posees más conocimientos y herramientas que podrás usar para hacer del liderazgo un hábito del que toda la Compañía se beneficia.

Felicitaciones.