

7 CLAVES DE ÉXITO PARA EL LIDERAZGO DE EQUIPOS



Elaborado por:
Yasmin Cárdenas Areniz
www.yasmincardenas.com
2023

ÍNDICE

- Presentación
- Clave No. 1 - Escuchar Activamente
- Clave No. 2 - Reformular
- Clave No. 3 - Responsabilizar
- Clave No. 4 - Reencuadrar
- Clave No. 5 - Confrontar
- Clave No. 6 - Preguntar
- Clave No. 7 - Invitar a la Acción
- La Clave Fundamental
- Summary Coach



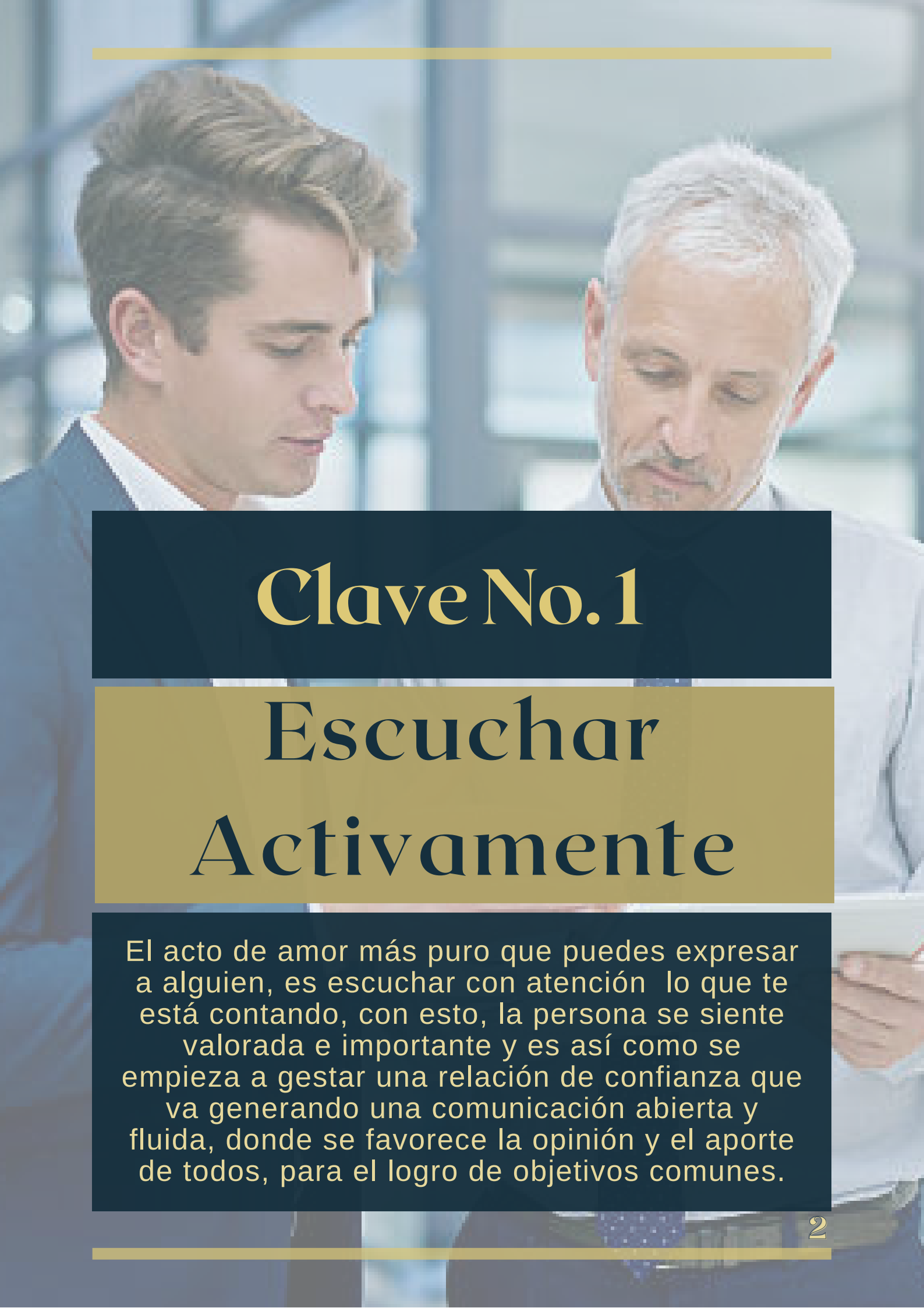
PRESENTACIÓN



El presente texto lo he elaborado pensando en tí, líder de equipos, para compartirte una guía con 7 claves para que gestiones, desde las herramientas del coaching, a tus equipos.

Está planteado de una manera muy sencilla para que lo recuerdes fácilmente y lo lleves a la práctica en tus interacciones con otras personas, tanto en tu ámbito laboral como el personal.

Te invito a disfrutarlo y a tenerlo a la mano para que, poco a poco, vayas afianzando estos valiosos tips que son de utilidad en todo contexto.

A young man with brown hair and a grey-haired older man are looking down at something together. The young man is on the left, wearing a dark suit, and the older man is on the right, wearing a light blue shirt. They are both looking down with focused expressions. The background is a blurred office setting with large windows.

Clave No.1

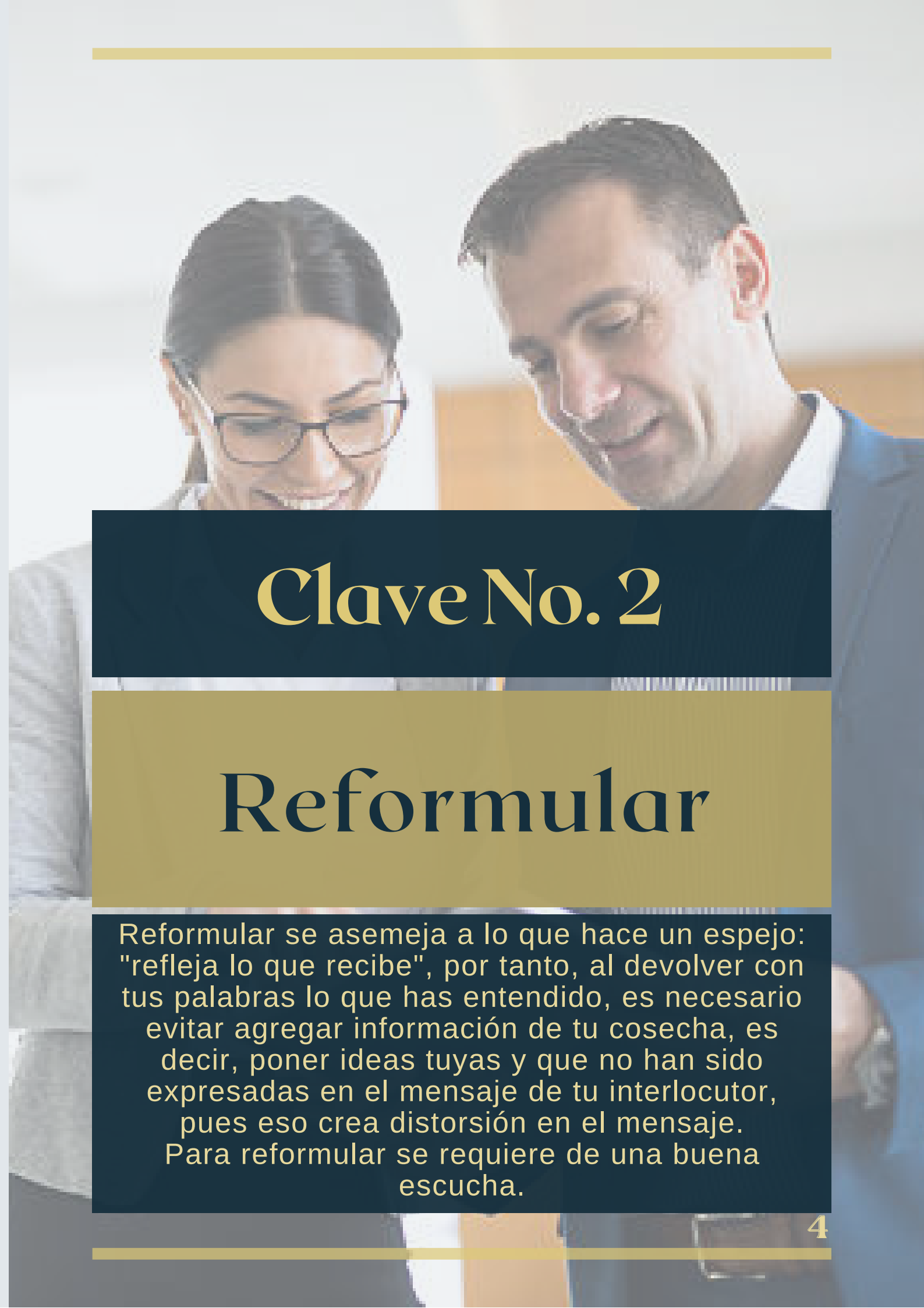
Escuchar Activamente

El acto de amor más puro que puedes expresar a alguien, es escuchar con atención lo que te está contando, con esto, la persona se siente valorada e importante y es así como se empieza a gestar una relación de confianza que va generando una comunicación abierta y fluida, donde se favorece la opinión y el aporte de todos, para el logro de objetivos comunes.

Cuántas veces nos hemos encontrado con que, por más empeño que ponemos al comunicarnos, sentimos y notamos que el mensaje no llega, recibiendo con frecuencia, la siguiente respuesta: "cuéntame que te estoy escuchando" pero le vemos en otras actividades simultáneas, ya sea escribiendo en el celular o frente al ordenador, revisando algún documento, en general, ocupado en muchas cosas a la vez; aparentemente en "actividades menores" que no impide la comunicación, pero que en realidad está siendo un gran obstáculo para llegar con el mensaje.

Por ello, es importante tomar consciencia de lo que es en verdad escuchar activamente, que requiere de pequeños gestos que demuestran interés y que estamos presentes al 100% para el otro, para ello se requiere:

- Tomar contacto visual.
- No interrumpir, pues al hacerlo, la otra persona se quede pensando en lo que dejó de comunicar, restando interés a lo que tienes por decir.
- Estar atento a la comunicación no verbal (gestos, sentimientos y emociones) implícitas en lo que se comunica, con ello podrás adaptarte empáticamente a la otra persona, entrando en sintonía con ella, lo que favorece la apertura y con ello la mejor comprensión hacia la otra persona.
- No completar el discurso del otro, hace que se pierda fluidez y espontaneidad por parte de la otra persona.
- Silenciar nuestro diálogo interno y centrar la atención en lo que la otra persona quiere comunicar, en otras palabras, quitar el foco a nuestras preocupaciones y centrarse en la otra persona como lo más importante. Con esto te darás la oportunidad de ver más allá del mensaje.
- Evitar entrar en la conversación dando solución a lo que te están contando, quizás lo único que la persona esté buscando es comunicar sus ideas y percepciones.

A background image showing a man and a woman in professional attire looking down at a screen together. The woman is on the left, wearing glasses and smiling. The man is on the right, also smiling. They appear to be in a meeting or collaborative work environment.

Clave No. 2

Reformular

Reformular se asemeja a lo que hace un espejo: "refleja lo que recibe", por tanto, al devolver con tus palabras lo que has entendido, es necesario evitar agregar información de tu cosecha, es decir, poner ideas tuyas y que no han sido expresadas en el mensaje de tu interlocutor, pues eso crea distorsión en el mensaje. Para reformular se requiere de una buena escucha.

Reformular, una palabra para muchos, nueva, pero cuyo acto realizamos con frecuencia a la hora de comunicarnos, sin ser conscientes de ello.

La práctica continua hace que surja de manera natural en nuestras conversaciones y consiste justamente en el acto de traducir, con nuestras propias palabras, el mensaje que el interlocutor te está transmitiendo, resumiendo lo que nos está diciendo, trasladando la historia que hemos comprendido.

Lo valioso de esta técnica es que, damos a entender a la otra persona y de manera muy sencilla, que le estamos prestando atención a lo que nos dice, de paso que validamos que estamos entendiendo lo que nos quiere comunicar, que comprendemos su perspectiva.

Como has podido notar, es una herramienta muy sencilla de utilizar, pero que debemos evitar su uso en exceso porque eso puede hacer muy larga una conversación y agotar a la otra persona. Por tanto, se sugiere utilizar este recurso en aquellas circunstancias, en las que notemos en la conversación, aspectos relevantes e importantes.

Para su uso adecuado, es importante distinguir los 3 tipos de reformulación:

- Reiteración: Devolver las últimas palabras o las palabras clave de lo que se ha comunicado.
- Dilucidación: Poner orden en lo recibido y devolverlo con mayor claridad.
- Devolución del fondo emotivo: Poner nombre al fondo emotivo de lo que se ha recibido.



Clave No. 3

Responsabilizar

Responsabilizar en el fondo lo que promueve es el autoconocimiento y que la persona descubra, en si misma, todos los recursos con que cuenta y que puede seguir potenciando.

El líder que lo practica, en todo momento, está facilitando la consciencia de lo que está viviendo la persona, con la creencia de que el otro es capaz de resolver, con sus propias capacidades, sus circunstancias.

Para el uso de esta clave, debemos primero entender la responsabilidad, no como el acto de encontrar un culpable a lo que ocurre, o asociarla con una condición obligatoria o de carga, sino por el contrario, lo que busca esta técnica, mediante su correcto uso, es empoderar a la otra persona, hacer notar qué aspectos de esa realidad que percibe está en su posibilidad de resolver desde sus propios recursos, hacer notar que es lo que puede gestionar desde hacerse cargo y actuar en consecuencia para lograr los resultados que espera. Es una herramienta, que lejos de ser una obligatoriedad, hace que, mediante preguntas, la persona sea más consciente y, desde su propia elección, abra opciones y caminos para el alcance de sus objetivos.

Las preguntas frecuentes para desarrollar esta destreza como líder, son:

- Personalizar el significado: ¿Qué significa para ti lo que estás viviendo?
- Personalizar el problema: ¿Qué haces tú para que tu problema deje de serlo?
- Personalizar el sentimiento: ¿Cómo te sientes al tomar conciencia de que ese problema es tuyo y de lo que significa para ti?
- Personalizar el fin: ¿Qué quieres hacer en relación con lo que puedes y con lo que crees que debes hacer?

El trabajo con la responsabilidad permite:

- Que la persona vea su problema como algo personal, que se haga cargo de su responsabilidad en él.
- Evitar la generalización y la abstracción.
- Centrarse en la persona concreta que está delante, en sus recursos reales y en el grado en que desea superar sus dificultades.



Clave No. 4

Reencuadrar

Reencuadrar una situación consiste en cambiar la perspectiva o marco desde la que se percibe.

Cuanto más perspectivas tengamos de esa situación, más información tendremos acerca de ella, y mejor podremos reinterpretarla, escogiendo para ello la perspectiva que nos sea más útil.

Reencuadrar, otra clave interesante a abordar por la utilidad que representa. Cuando notemos en el discurso del otro, o incluso, en nuestro propio diálogo interno, un grado de angustia por la percepción que se tiene de un problema, más que el problema en sí mismo.

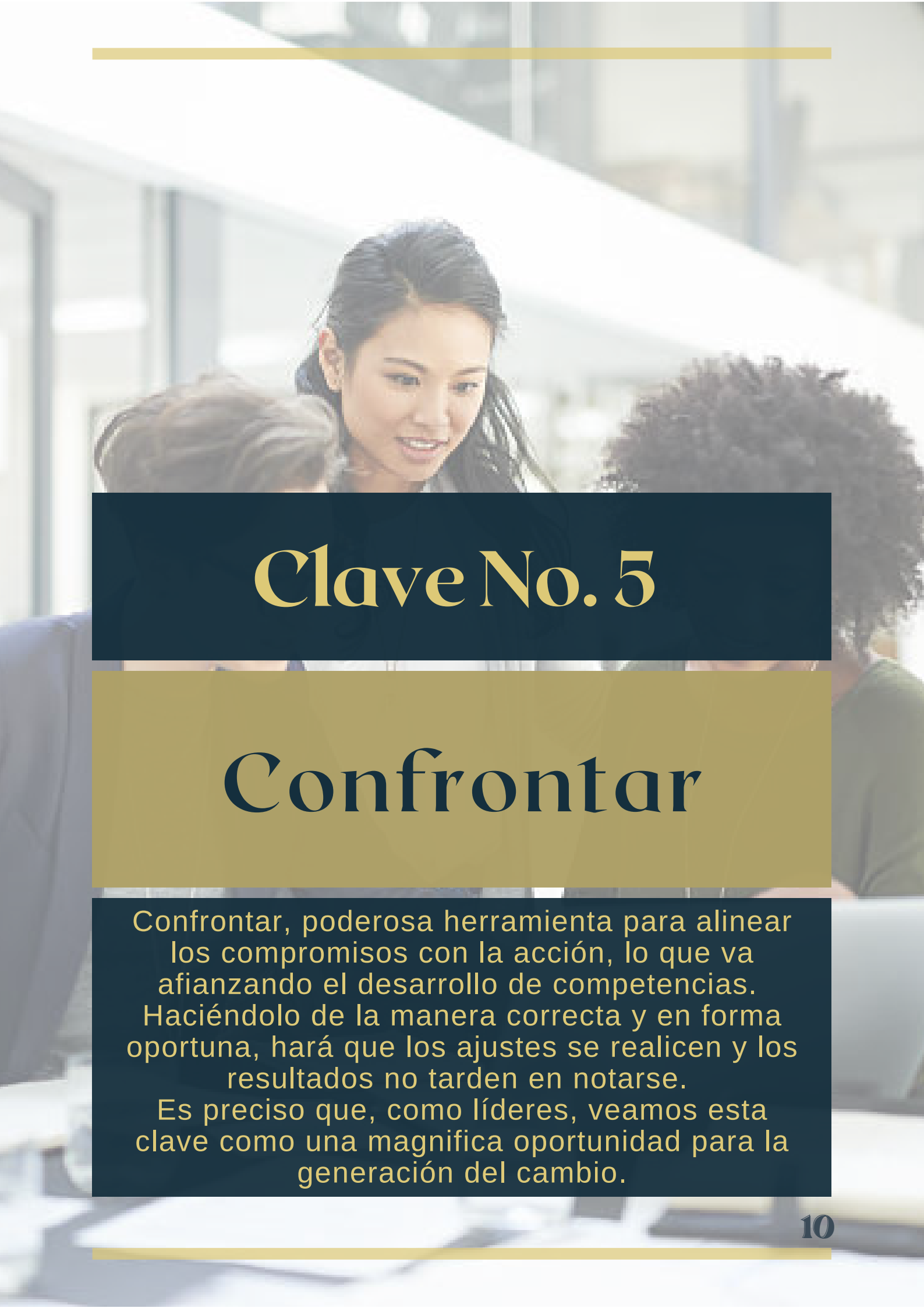
En lenguaje sencillo, reencuadrar es cambiar el marco de algo, logrando con esto que la persona salga de una única manera de ver las cosas y empiece a darle perspectivas diferentes, generando nuevas opciones y posibilidades para interpretar y asumir esa situación.

Para ello es preciso tener en cuenta que, desde nuestra propia perspectiva construimos nuestra realidad, por ello, como líderes, cuando notemos, que la percepción que construye el otro le limita, es necesario, que de manera consciente, le amplíemos la perspectiva, con lo cual empezamos a poner luz donde antes había sombra.

Debemos estar atentos entonces, en detectar esos marcos que restan posibilidades a nuestro equipo para entrar en acción con el reencuadre, sin desacreditar, contradecir o minimizar lo que la persona percibe, sino por el contrario, invitarle a que pueda ver otras interpretaciones para que elija la sea más útil.

Entre otras, las funciones del reencuadre son:

- Disminuir el grado de malestar o angustia ante una situación determinada.
- Hacer notar al otro que tiene una forma habitual de responder ante determinadas situaciones pero que puede mejorarlo, dándole una mirada desde perspectivas distintas.
- Concebir la dificultad como algo no extraño o patológico, sino como algo que se puede abordar y solucionar.



Clave No. 5

Confrontar

Confrontar, poderosa herramienta para alinear los compromisos con la acción, lo que va afianzando el desarrollo de competencias. Haciéndolo de la manera correcta y en forma oportuna, hará que los ajustes se realicen y los resultados no tarden en notarse.

Es preciso que, como líderes, veamos esta clave como una magnífica oportunidad para la generación del cambio.

Es una herramienta que utilizamos cuando observamos que lo que dice y hace la persona con la que nos comunicamos, no reman en el mismo sentido, es decir, no están alineados sus pensamientos, sentimientos y conductas.

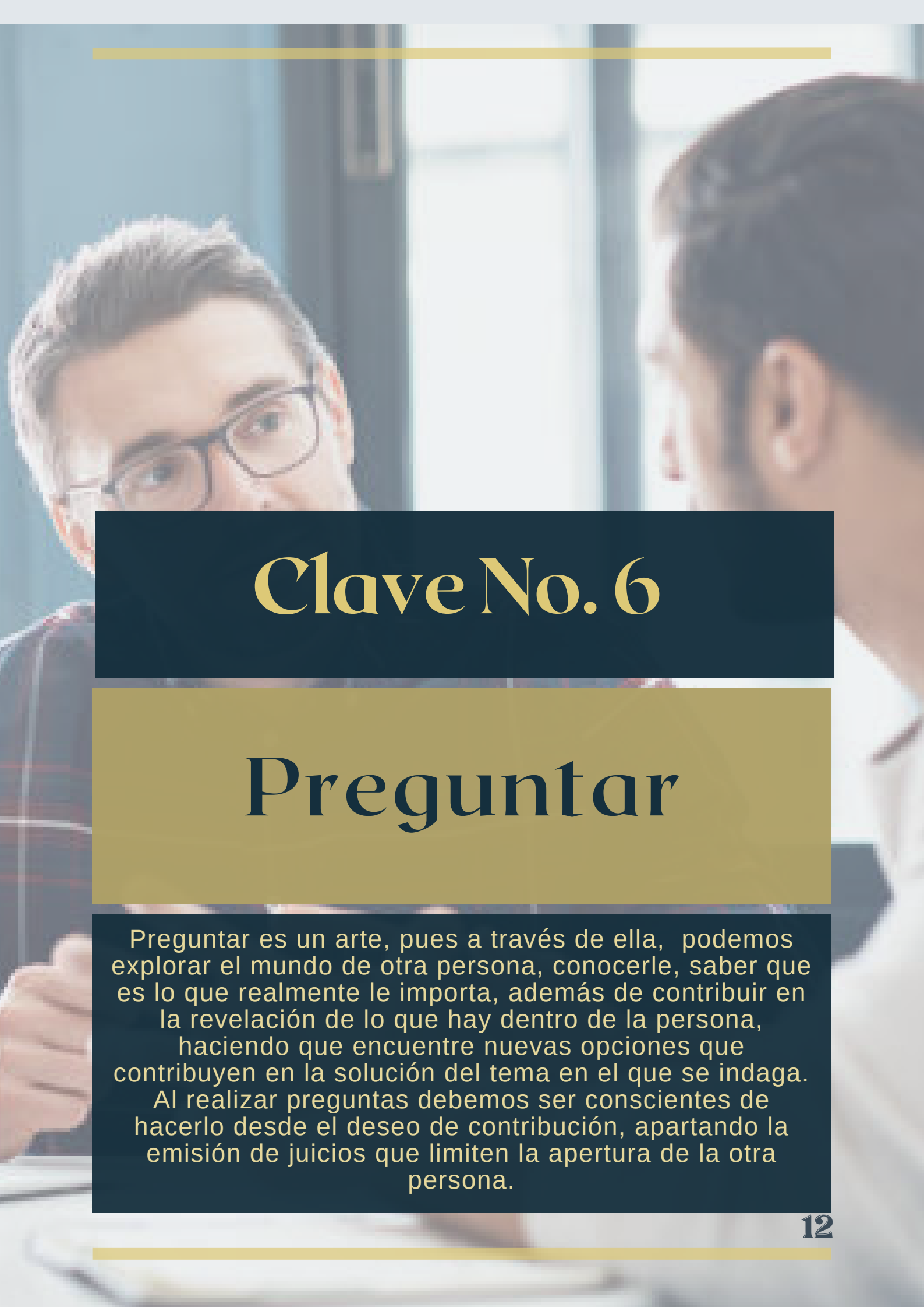
Uno de los actos que realizamos al comunicarnos, es comprometernos en ejecutar algo concreto, pero, cuando en esa gestión de seguimiento, identificamos que la persona no ha cumplido con llevar a cabo las acciones de las cuales se ha hecho cargo, es un buen momento para confrontar.

Es preciso entonces, ver esta herramienta como algo positivo para ayudar al crecimiento y desarrollo de nuestro equipo, pues da la oportunidad para la toma de consciencia, reconducir acciones, conversando sobre lo que se observa en función a los compromisos que el otro ha asumido, con el cuidado necesario de hablar de las acciones y no ir contra la persona, evitando la generalización.

Se recomienda que a la hora de confrontar, se tenga en cuenta lo siguiente:

- Establecer un buen clima de confianza.
- Elegir el mejor momento y lugar para realizarlo.
- Hacerlo de manera específica, concreta, directa y respetuosa. Está prohibido generalizar, es necesario que hables de la situación puntual, del comportamiento observable y de las consecuencias en términos numéricos, de ser posible.
- Propuesta, no impuesta. Invitas a tratar el tema, abordándolo con actitud constructiva.
- Con voluntad de ayudar. Que la otra persona observe tu deseo de contribución.
- En profundo respeto a la libertad y responsabilidad de la persona.

Después de confrontar se debe resaltar las fortalezas y virtudes del individuo y comunicar por qué es clave para la empresa.



Clave No. 6

Preguntar

Preguntar es un arte, pues a través de ella, podemos explorar el mundo de otra persona, conocerle, saber que es lo que realmente le importa, además de contribuir en la revelación de lo que hay dentro de la persona, haciendo que encuentre nuevas opciones que contribuyen en la solución del tema en el que se indaga.

Al realizar preguntas debemos ser conscientes de hacerlo desde el deseo de contribución, apartando la emisión de juicios que limiten la apertura de la otra persona.

En este aparte presento una herramienta que utilizamos mucho en coaching y refiere a la pregunta.

Como líderes, muchas veces sentimos la necesidad de dar solución a lo que nos plantea nuestro equipo, con esa intención positiva de orientar pero, sin antes indagar, a través de la pregunta, en lo que percibe la otra persona, por lo que perdemos una gran oportunidad de propiciar el empoderamiento, el sentido de pertenencia, de contribución y motivación para que hagan propuestas que renueven la gestión del área que lideramos.

Por ello, la pregunta es útil, pues al formularlas, ayudamos a descubrir y/o a tomar conciencia, compromiso y acción.

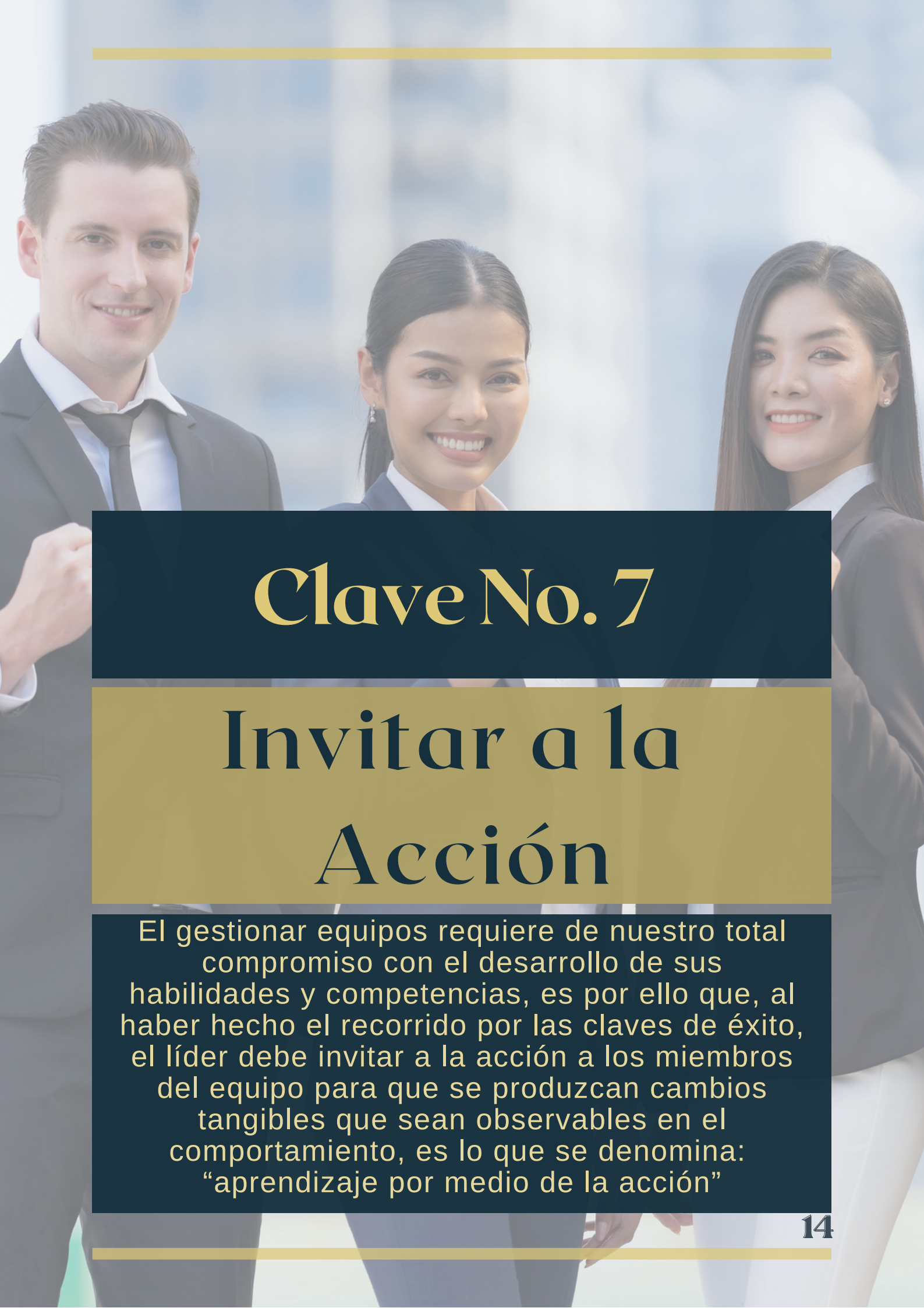
Para lograrlo, es preciso realizar preguntas abiertas, pues ellas aportan más claridad, posibilidades, aprendizajes, llevando a la otra persona hacia lo que desea y no a justificarse.

Al formular las preguntas asegurémonos de utilizar un lenguaje equivalente al de nuestro interlocutor, pues con ello creamos sintonía y un ambiente de confianza en la conversación.

El objetivo de la pregunta, como clave del éxito, es generar consciencia, autoconocimiento, reflexión sobre su experiencia, creencias y valores, lo que aporta luz en áreas donde antes no la había, generando también otros estados de ánimo más útiles que lleven a la persona a tomar acción y no a esperar que la solución venga de afuera.

Cuando todo lo anterior ocurre, estamos hablando de preguntas poderosas y que reúnen las siguientes características:

- Son precisas y no contienen juicio.
- Tienen el propósito de potenciar al otro.
- Desarrollan el aprendizaje.
- Motivan a pensamientos nuevos.
- Retan creencias pasadas.
- Generan interés y energía por explorar.
- Ayudan a actuar.
- Cuantas menos palabras, MEJOR.
- El SILENCIO es una pregunta poderosa.

A background image showing three business professionals (two women and one man) in a modern office setting, smiling and looking towards the camera. They are dressed in business attire. The image is slightly blurred, focusing attention on the text overlays.

Clave No. 7

Invitar a la Acción

El gestionar equipos requiere de nuestro total compromiso con el desarrollo de sus habilidades y competencias, es por ello que, al haber hecho el recorrido por las claves de éxito, el líder debe invitar a la acción a los miembros del equipo para que se produzcan cambios tangibles que sean observables en el comportamiento, es lo que se denomina: “aprendizaje por medio de la acción”

Invitar a la acción es una manera efectiva para lograr integrar los aprendizajes que se identifican en esas conversaciones que como líderes sostenemos, pues, no es suficiente con la toma de consciencia que generamos, sino que, a partir de ella, es necesario que se planteen algunos pasos que vayan generando nuevos hábitos para el desarrollo de nuevas competencias en los miembros de nuestro equipo.

Pero ¿Cómo lograrlo? también con preguntas, aquellas que hagan sentir a la persona en la posibilidad de proponer, desde su propia responsabilidad, acciones concretas que, al llevarlas a la práctica y de manera consciente y con la intención de mejorar, puedan lograr en la persona ese compromiso con su propio desarrollo.

Es importante, por tanto que, como líderes, sepamos conducir, desde la presencia y confianza, el planteamiento de las acciones por parte de los miembros del equipo, para que sean ellos mismos quienes formulen lo que van a empezar a hacer o dejar de hacer, sin que sientan que es una imposición u obligación, logrando con ello que la persona se motive a llevarlas a cabo, pues es diferente el sentir cuando somos nosotros mismos quienes elegimos lo que vamos a hacer a que sea otra persona quien nos lo indique o requiera (esto último puede percibirse como una obligación y no como una elección).

Por lo anterior, para invitar a la acción, se recomienda formular las siguientes preguntas:

1. ¿Qué vas a hacer? (definir la tarea de manera clara).
2. ¿Cuándo lo vas a hacer? (importante ponerle fecha).
3. ¿Cómo voy a saber que lo has hecho? (indicar la manera en que se va a comunicar al líder el cumplimiento de la tarea).

LA CLAVE FUNDAMENTAL



Como puedes observar gráficamente, una de las claves: Escuchar Activamente, sobresale entre todas las demás. He querido representarlo de esta manera para hacer notar que es una competencia fundamental para que las demás se sostengan, pues, por citar algunos ejemplos, no podrás formular preguntas si no escuchas atentamente, no lo podrás repetir con tus propias palabras (reformular) sino te enteras de lo que está hablando tu interlocutor. Por ello es fundamental entrenar la escucha genuina para lograr conexión y una comunicación efectiva con tu equipo.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

Ahora que tienes esta guía práctica en tus manos

- ¿Qué es lo primero que vas a empezar aplicar para renovar tu estilo de liderazgo?
- ¿Cuál será el primer paso que darás para empezar a transformar los resultados de tu comunicación?
- ¿Cómo crees que será tu gestión cuando ya tengas integradas estas 7 claves compartidas?



SUMMARY COACH



YASMIN
CÁRDENAS

Master en Coaching, Inteligencia Emocional y PNL, especializada en el acompañamiento a empresas para el desarrollo y afianzamiento de competencias de sus líderes, impactando positivamente en los resultados por su transformación, tanto profesional como personal.

Colombiana, formada en ciencias administrativas y financieras, MBA de la Escuela Europea de Negocios, con especialización en Finanzas Avanzadas de la Universidad Javeriana- Colombia, Dirección Estratégica, Alta Dirección y Gerencia Avanzada de la Universidad San Martín - Perú, Contadora Pública de la Universidad de la Salle - Colombia.

Con más de 15 años de experiencia en cargos gerenciales en áreas administrativas, financieras y de recursos humanos.