



# HABILIDADES SOFT



# Índice

## 5.1. Comunicación



- Comunicación en entornos interdisciplinares.
- Comunicación en entornos presenciales y virtuales.
- Saber dar y recibir feedback.
- Empatía, asertividad y escucha activa para mejorar la comunicación.
- Gestión del tiempo en las comunicaciones: E-mail, Whatsapp, etc.



## 5.2. Trabajo en equipo

- Trabajo colaborativo, interdependencia.
- Respeto mutuo, confianza y apoyo continuo entre personas y entre departamentos/áreas...
- Compromiso con el equipo.



## 5.3. Adaptación

- Flexibilidad en entornos cambiantes.
- Innovar y ser generadores de oportunidades de cambio.
- Pensamiento crítico.
- Saber cómo estar actualizado y fomentar el aprendizaje rápido.



## 5.4. Liderazgo

- Negociación.
- Gestión del propio tiempo y del tiempo ajeno.
- Trabajar con visión de futuro.
- Analizar la relación coste / beneficio en propuestas y recomendaciones.
- Favorecer en los equipos la gestión del cambio.

## Competencia General

Identificar y potenciar las competencias personales para el desempeño profesional como agentes del cambio de la transformación digital.

## Competencias específicas

- Perfeccionar y potenciar a través de roleplays y casos prácticos, los niveles de puesta en práctica de las principales competencias personales necesarias para el desempeño profesional como agentes facilitadores del cambio de la transformación digital de una pyme.
- Desarrollar habilidades de liderazgo, espíritu emprendedor y asunción de riesgos como elementos que contribuirán a la anticipación de las nuevas necesidades del mercado y a la creación de organizaciones más competitivas y sostenibles.

## 5.1. Comunicación

Hablar de comunicación cuando pretendemos ser un agente del cambio es como hablar para un taxista o un conductor de autobús de su propio vehículo, es decir, supone hablar de la principal herramienta de trabajo para tí.



La correcta y adecuada comunicación a la hora de gestionar bien a tu equipo, es una condición necesaria pero no suficiente para poder realizar bien tus funciones, responsabilidades y conseguir los objetivos que la organización os ha fijado. Es decir, si no desarrollas tus habilidades de comunicación, te resultará muy complicado (si no imposible) poder gestionar adecuadamente a los miembros de tu equipo y resolver la multitud de situaciones problemáticas con las que te vas a encontrar en el día a día. Sin embargo, solamente unas buenas habilidades comunicativas no te van a permitir optimizar el rendimiento de cada una de las personas que tengas a tu cargo.

Cada año, vamos avanzando en el descubrimiento de nuevas funcionalidades y formas de actuar de nuestro cerebro. La Neurociencia nos abre un campo apasionante para conocer y comprender cómo nuestro cerebro adquiere, filtra, procesa y recuerda la información. Detalles desconocidos hace apenas 10 años, que modifican las estrategias y herramientas comunicativas de una forma sustancial y que nos ofrecen unas formas mucho más eficaces de conectar con las personas y de resultar mucho más operativos y productivos.



Ahora conocemos formas mucho más correctas de informar sobre un hecho para que la persona lo recuerde mejor, o cómo explicar determinados mensajes para incrementar la probabilidad de que la persona nos haga caso y poder aumentar así nuestra capacidad de persuadir e influir en su conducta. Y si de algo va la gestión de personas, es de influir en la conducta de quienes están a nuestro cargo para conseguir que realicen de buen grado aquello que deben realizar, de la manera en que la organización lo necesita.

### 5.1.1. Comunicación en entornos interdisciplinares.

La comunicación en entornos organizativos interdisciplinares es un proceso complejo que requiere de una visión integrada y estratégica de los objetivos, valores y acciones de la organización. Se trata de establecer puentes de diálogo y colaboración entre los diferentes actores y áreas que conforman la estructura organizativa, así como con los públicos externos e internos que interactúan con ella. Por eso, debes de observarla con una visión genérica, ya que implica el uso de diversos canales, medios y herramientas para transmitir mensajes coherentes, claros y eficaces que reflejen la identidad, la cultura de la organización y la dirección que se pretende seguir en nuestro proceso de evolución.

Asimismo, supone el desarrollo de habilidades comunicativas que faciliten la comprensión y la retroalimentación entre los distintos niveles y sectores de la organización, ya que cuando pretendemos introducir un cambio a nivel general, son muchas las áreas que se van a ver afectadas y tienen que entender bien, qué vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer, cuándo e incluso ¿para qué?



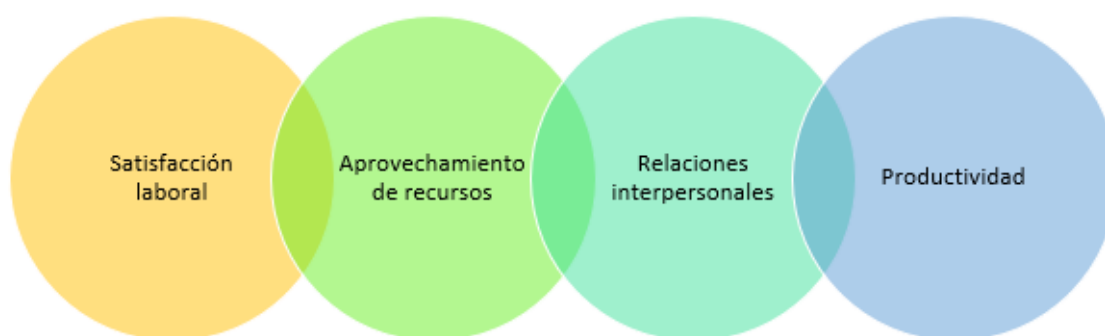
Si la trabajamos de una forma correcta, contribuirá a mejorar el clima laboral, el rendimiento, la innovación y la competitividad de la organización, así como a fortalecer su reputación e imagen ante todos los grupos de interés que tenga alrededor: proveedores, clientes, usuarios, familiares de empleados, accionistas, etc.

Si conviertes la comunicación con tu equipo (o con los diferentes equipos que formarán parte del proceso de transformación) en un aspecto crucial de tu día a día, tanto como lo es la organización de las tareas y las acciones, el seguimiento de los diferentes indicadores o la coordinación de las tareas productivas, comenzarás a percibirlo con una mirada especial, pudiendo encontrar diferentes áreas de mejora, donde ahora mismo apenas hay confusión.

### ¿Cuáles son los beneficios de cuidar la comunicación con el equipo?

Cuando comiences a mejorar las conversaciones que tienes con otras personas, estas sufrirán una transformación importante, y se parecerán mucho más a esa visión que tenías en tu cabeza, mientras obtienes una serie de beneficios de un valor incalculable:

- Mejorará la productividad del conjunto, ya que cada uno de sus integrantes sabrá perfectamente que se espera de ellos y cuando. De este modo le ofreceremos la posibilidad de agradar, de hacer las cosas correctas, de recibir un *feedback* positivo a cambio de su trabajo y esfuerzo.



- Los conflictos se resolverán de una manera natural y no dejarán una huella negativa. Este beneficio se podrá alcanzar por dos vías: a través de la mediación o arbitraje por tu parte en algunos conflictos interpersonales que sufran los miembros de tu equipo y, por otro lado, al utilizar (y formarles) en una serie de herramientas



que les ayudarán a gestionar mejor sus propios conflictos, sin necesidad de escalarlos a un nivel superior, ni de involucrar a otras figuras dentro de la organización. Si se resuelven de una manera eficiente, los conflictos no dejarán esas cicatrices en las personas que suelen condicionar el futuro de dichas relaciones y del equipo, por lo que todo el mundo estará en disposición de ofrecer su mejor versión.

- Los equipos encontrarán una mejor forma de autogestionarse, ya que compartirán la información de lo que les ocurre y aprenderán sobre ello. Para que esto se produzca, será de vital importancia generar espacios donde las personas puedan comunicarse desde su rol y puedan abordar las diferentes situaciones con la claridad, firmeza y respeto necesarios para resolver aquellos problemas con los que se encuentren. Crear una serie de protocolos y formas de comunicar mínimamente estandarizadas, fomentando su uso, facilitará esta labor a los componentes del equipo, al tiempo que les permitirá gestionar sus propios momentos para el abordaje y resolución de las situaciones en las que así lo decidan.
- Las personas estarán más satisfechas y felices. Si las personas aprenden a comunicarse mejor y generamos los caminos adecuados para que puedan expresar sus necesidades y sus demandas, con total probabilidad les resultará mucho más sencillo cubrirlas. El hecho de sentir que pueden hacer algo para expresarlas y aprender a pedir lo que necesitan de una manera correcta, unido a la receptividad y la capacidad de escucha por parte de su responsable, provocará que cada miembro del equipo se responsabilice de sus propias necesidades y que utilicen a su líder para generar dicho entorno de trabajo. Así estaremos evitando lo que ocurre en muchas ocasiones, donde es el líder quién posee la responsabilidad de detectar las señales, elaborar un diagnóstico certero de lo que le pasa a la persona, encontrar la solución que mejor valorará su colaborador y luego cruzar los dedos para que solución tenga el impacto esperado. Todo este proceso resulta demasiado complicado para un entorno tan exigente, donde los responsables deben compartir su atención entre estas situaciones y otros cientos de problemas diarios a los que se enfrentan.
- Se refuerza la figura del líder frente a su equipo y le ayuda a generar un entorno predecible de trabajo, al poder transmitir las normas y reglas de funcionamiento del equipo. Comunicar es un arte, pero comunicar qué cosas son opinables (o negociables)

dentro del equipo y cuales no lo son, es una tarea que puede convertirse en altamente peligrosa si no se realiza con ciertas precauciones. Por eso, invertir en la forma que tenemos de comunicarnos con nuestro equipo y encontrar caminos directos, pero no agresivos para realizarlo, puede marcar la diferencia entre un entorno de trabajo productivo y agradable, u otro donde las personas tengan que sortear tantos obstáculos que les resulte complicado ofrecer su mejor versión.

- Le permite al líder gestionar los momentos bajos de sus colaboradores, con la enorme importancia que esto tiene para devolver al empleado a su estado deseado lo más rápido posible. En base a la ley universal: “Lo que no te gusta que pase, no lo permitas”, cuando la conducta o el rendimiento de un miembro de nuestro equipo no sea la adecuada, el responsable debe tomar cartas en el asunto y abordar la situación de una forma constructiva, que permita y facilite la implicación del empleado en la solución futura. Es necesario encontrar el punto de equilibrio necesario para identificar el problema y las necesidades de la persona, dándole la importancia precisa sin caer en el paternalismo, en el que podemos anteponer el bienestar del empleado al del equipo o al de la organización.
- Le permitirá poner en valor aquellas conductas y comportamientos que son realizados por parte de algún miembro del equipo. Este es uno de los mayores beneficios que obtendremos si mejoramos nuestras habilidades comunicativas con nuestros colaboradores. El reconocimiento es una “gasolina natural” que permite que las personas ofrezcan su mejor versión y poder ofrecerlo como toca y cuando toca, resultará crítico para que las personas quieran seguir ofreciendo su mejor versión.



Beneficios de cuidar la comunicación con tu equipo
Mejorará la productividad del conjunto
Conflictos resueltos de manera natural
Tu equipo se autogestionará mejor
Personas más satisfechas y felices
Se refuerza tu figura como líder
Gestión de los momentos bajos del equipo
Poner en valor conductas y comportamientos

### 5.1.2. Comunicación en entornos presenciales y virtuales.

Si comunicarnos correctamente con otras personas ya supone en algunas ocasiones una verdadera “misión imposible”, imagina cuando además tenemos a nuestro alcance diferentes medios (o entornos) para poder hacer, cada uno de los cuales tiene su propia casuística y sus propias normas.

La comunicación en entornos presenciales y virtuales es un aspecto clave para el éxito de cualquier cambio dentro de la organización. La comunicación implica la transmisión y recepción de información, así como la interacción e intercambio de ideas, opiniones y emociones entre los participantes, pero se ve enormemente influenciada por el canal que utilizemos. Por eso, la comunicación puede adoptar diferentes formas, medios y estilos, dependiendo del contexto, el objetivo y el público.

Algunas de sus características generales de estos entornos son:

- En los entornos presenciales, la comunicación suele ser sincrónica, es decir, se produce en tiempo real y con una coincidencia espacial entre los interlocutores. Esto permite el uso de elementos no verbales, como el lenguaje corporal, la expresión facial y el tono de voz, que enriquecen el mensaje y facilitan la comprensión y la retroalimentación.
- En los entornos virtuales, la comunicación puede ser sincrónica o asincrónica, es decir, se puede producir en tiempo real o con un desfase temporal entre los interlocutores. Esto implica el uso de herramientas tecnológicas, como el correo

electrónico, el foro, el chat o la videoconferencia, que permiten superar las barreras de distancia y tiempo, pero que también pueden limitar o distorsionar el mensaje y dificultar la relación afectiva.

- En ambos entornos, la comunicación requiere de una competencia comunicativa por parte de los emisores y receptores del mensaje, que implica el dominio de la lengua, el conocimiento del código, la adecuación al contexto y al propósito, la claridad, la coherencia, la cortesía y la asertividad.
- En ambos entornos, la comunicación debe favorecer el aprendizaje colaborativo, es decir, el proceso de construcción colectiva del conocimiento a partir de la interacción entre los participantes. Para ello, es necesario fomentar la participación activa, el respeto mutuo, la escucha atenta, el apoyo mutuo y la reflexión crítica.



La **comunicación en entornos presenciales** es aquella que se realiza cara a cara, usando la voz y el lenguaje corporal para transmitir mensajes. Esta forma de comunicación tiene muchos beneficios, tanto a nivel personal como profesional. Algunos de ellos son:

- Fomenta las relaciones auténticas. La comunicación presencial permite expresar y percibir las emociones, los sentimientos y las intenciones de los interlocutores, lo que facilita la creación de vínculos de confianza y respeto.

- Evita malentendidos. La comunicación presencial ofrece la posibilidad de aclarar dudas, hacer preguntas o rectificar errores de forma inmediata, lo que reduce las confusiones y los conflictos.
- Mayor implicación laboral. La comunicación presencial favorece el trabajo en equipo, la coordinación y la colaboración entre los miembros de una organización. Además, mejora el clima laboral y la motivación de los empleados.
- Aumento de la eficacia. La comunicación presencial permite transmitir información de forma clara, precisa y ordenada, lo que facilita la comprensión y el aprendizaje. Además, permite adaptarse a las capacidades y los ritmos de los receptores, ofreciendo una atención personalizada.
- Disminución del estrés. La comunicación presencial ayuda a liberar tensiones, expresar opiniones y resolver problemas de forma constructiva. Además, fomenta el sentido del humor, la diversión y la amistad, lo que contribuye al bienestar emocional.

Por su lado, la utilización de **medios virtuales para comunicarnos** con otras personas nos permite disfrutar de las siguientes ventajas:

- Permite acceder a información y datos de diversos temas de forma rápida y sencilla.
- Facilita y fomenta la retroalimentación entre los interlocutores, lo que mejora el aprendizaje y la colaboración.
- Rompe las barreras del tiempo y el espacio, permitiendo comunicarse con personas de cualquier lugar y momento.
- Permite a los equipos trabajar de forma colaborativa y eficiente en entornos remotos, sin importar la distancia o el huso horario.
- Promueve la democratización de la información, ya que facilita el acceso y el intercambio de datos y conocimientos entre los miembros del equipo, estableciendo vínculos sincrónicos o asincrónicos.
- Requiere el uso de canales adecuados para transmitir el mensaje de forma clara y efectiva, teniendo en cuenta el componente visual y no verbal.
- Ayuda a fortalecer los vínculos y la confianza entre los integrantes del equipo, siempre que se comunique y no se informe, es decir, que se busque generar una transformación en el receptor.
- Ayuda al desarrollo de habilidades comunicativas específicas, como la escucha activa, la empatía, la asertividad y la retroalimentación constructiva.





### 5.1.3. Saber dar y recibir feedback.

Si nos paramos a desgranar cualquier acto de comunicación, todos comparten una variable que, bien analizada y trabajada, nos puede ayudar a incrementar el nivel de nuestras conversaciones. Del mismo modo que todos los elementos que conforman un escenario comunicativo son importantes (mensaje, código, ruido, canal, medio, etc), no todos tienen igual importancia o peso dentro de una interacción, hay algunos que los considero críticos, como el canal y la retroalimentación (*feedback* en inglés).

El *feedback* es la respuesta que recibe el sujeto sobre sus actuaciones (qué hace), sus comunicaciones (qué dice) o su personalidad (cómo es). Es decir, es esa fase que se produce en una conversación que nos permite pasar de una simple información unidireccional a un proceso de comunicación. Si no existe *feedback*, no estás comunicando nada, estás simplemente informando de alguna cosa. Para que exista un proceso de comunicación tienes que estar atento a la información que te faciliten los interlocutores y tenerlo en cuenta para tu siguiente emisión de contenido.

Como no puede ser de otra manera, cuando hablamos de gestionar personas, el *feedback* toma una importancia capital porque puede ser utilizado en múltiples situaciones y con diferentes objetivos. Si aprendes a gestionarlo adecuadamente, puede convertirse en tu mejor herramienta para gestionar a tu equipo, hacerlo crecer y conseguir mejores resultados, porque podrás utilizarlo en las siguientes situaciones para:

- Asegurar que tu mensaje ha llegado correctamente. ¿Cuántas veces te ha pasado que has encargado una tarea compleja a una persona y no tienes muy claro si la ha entendido o si la hará correctamente? Además, ¿no te ocurre que siempre suelen ser las mismas personas las que tienden a confundir o a olvidar detalles importantes, mientras que con otros miembros del equipo el entendimiento es casi total? En esas situaciones y después de encargarle cualquier tarea con pelos y señales, al no quedarte del todo convencido, lo que te pide el cuerpo para

asegurarte al 100% que no cometerá un error, es preguntarle: “¿Qué es lo que te acabo de decir?” El único hándicap es que, si lo haces, posiblemente la otra persona se sienta mal y piense que desconfías de él o peor aún, que no lo consideras lo suficientemente inteligente para entender un mensaje claro y conciso. Sin embargo, tú necesitas confirmar dicha información, ¿qué puedes hacer?

Una posible solución consiste en preguntarle por el cómo o por el cuándo (no por el qué) y así tu podrás comprobar si el colaborador ha entendido lo que necesitas que haga y no lo harás sentir mal. Por ejemplo, no es lo mismo preguntar ¿qué es lo que tienes que hacer?, después de habérselo explicado que preguntarle ¿cómo piensas hacerlo?, ¿por dónde piensas comenzar?, entre otras posibles cuestiones.

- Informar a un colaborador sobre su rendimiento. Este es uno de los usos clásicos del *feedback* como herramienta de retroalimentación. En este caso lo utilizamos básicamente para informar a un miembro de nuestro equipo (o a un proveedor interno) cómo está realizando su trabajo, qué es lo que opinamos del mismo y en qué medida está cubriendo nuestras necesidades. Si lo utilizamos correctamente, además de mejorar los servicios internos que preste esta persona dentro de la organización, podremos aumentar su motivación, si lo utilizamos para reforzar determinadas conductas.
- Reconocer un trabajo bien hecho. Esta es una de las situaciones donde utilizamos el *feedback* como herramienta de motivación. Aprovechar para poner en valor los resultados de alguna persona o alguna conducta positiva dentro de la dinámica del equipo nos ayudará a orientar mejor a los colaboradores en la dirección correcta, al mismo tiempo que reforzará dichas conductas e incrementará las probabilidades de que se repita en un futuro.



- Realizar una crítica constructiva o modificar un comportamiento erróneo. En estas situaciones vamos a utilizar el *feedback* para corregir conductas. Sin duda, es una de las situaciones más complicadas y que mejor tendremos que preparar en un futuro, porque si improvisamos, tenemos unas elevadas probabilidades de no hacerlo bien y de generar cierta desmotivación en nuestro colaborador. Bien dicho y con las palabras adecuadas, podemos decir casi cualquier cosa. Sin embargo, lo importante en estas situaciones será cómo se lo vaya a tomar la otra parte, por lo que tendremos que aprender algunas técnicas concretas para cumplir con nuestra responsabilidad (que es corregir aquello que no se está haciendo bien) sin desmotivar a la persona y generando cierto interés y buena voluntad hacia el cambio propuesto.
- Formar en directo a un colaborador. En esta ocasión, podemos utilizar la retroalimentación para formar en directo a alguno de los integrantes de nuestro equipo. Si estamos realizando algún tipo de acompañamiento o estamos realizando alguna tarea junto a él, siempre podemos adoptar una posición de espectador y esperar al final de su acción para darle ese *feedback* o ir corrigiendo ciertas pequeñas conductas en el durante. Es lo que suele hacer el profesor de la autoescuela cuando acompaña durante unas prácticas, deja conducir, pero va realizando pequeñas correcciones durante todo el trayecto.

¿Para qué necesitas el <i>feedback</i> ?
Asegurar que tu mensaje ha llegado adecuadamente
Informar a un colaborador sobre su rendimiento
Reconocer un trabajo bien hecho
Realizar una crítica constructiva o modificar comportamientos erróneos
Formar en directo

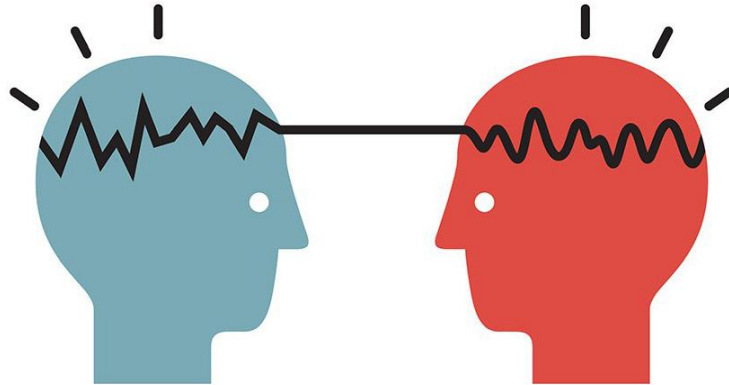
### ¿Qué debo evitar cuando doy *feedback*?

Aunque el proceso de dar *feedback* es algo totalmente fundamental para alguien que gestiona a personas, existen multitud de riesgos y de peligros si esta tarea no se realiza de una manera correcta y adecuada. Cabe la posibilidad que estés intentando motivar conscientemente a una persona durante meses, haciéndole sentir importante, invirtiendo mucho tiempo en él y luego, en una situación tensa, pierdes las formas y das *feedback* de una forma despectiva. Como resultado, le haces sentir mal y piensa que no valoras todo el esfuerzo que lleva haciendo para tu equipo y tu organización y, de repente, pierdes en unos pocos segundos todo lo que has generado durante semanas.



- 1- Ir siempre con intención de ayudar. Me he dado cuenta a lo largo de los años que no siempre que pretendemos dar *feedback* a un miembro de nuestro equipo lo hacemos con intención de ayudar. Lo que ocurre es que no solemos ser conscientes, pero si nos paramos a analizarlo durante unos segundos, seremos capaces de calibrar el tremendo impacto negativo que pueden tener nuestras palabras si no lo hacemos así.  
¿Cuántas veces has dado feedback a otra persona para desahogarte o para meter el dedo en la llaga?, ¿qué impacto estarán teniendo esas palabras en la otra persona?  
Si la otra persona no siente que la única intención que persigues es que tome conciencia del error para ayudarle a hacerlo bien en un futuro, desconectará y solo pensará en lo mal que le estás haciendo sentir con esta conversación.
- 2- Aquello que digas debe de ser totalmente comprensible para la persona a quien se lo estás diciendo. ¿Cuántas veces has estado recibiendo una

regañina o bronca por alguna cosa que no has hecho bien y al finalizar la misma, sigues sin saber cómo debes de hacerlo? Es importante que la persona sea consciente de que algo no ha hecho bien, pero es más importante que tome conciencia del motivo por el cual no estás contento con su actuación y cómo deseas que lo haga en un futuro.



Es decir, tres pasos van a resultar importantes cuando vayas a dar *feedback* a alguien por una tarea que no se ha realizado correctamente y que le resulte totalmente comprensible:

- 1.- Explícale qué es lo que no ha hecho bien (y centra el foco sobre ello),
- 2.- Háblale sobre los motivos por los cuales no estás contento con su actuación, ¿ha sido lo que ha hecho?, ¿el cómo?, ¿el cuándo? y
- 3.- Cuéntale cómo te gustaría que lo hiciera en un futuro. Solamente si la persona comprende la situación y cómo deseas que la resuelva en un futuro podrá cambiar las cosas.

Por eso, si te preparas adecuadamente este tipo de conversaciones puedes reducir considerablemente el número de errores en el futuro y el rendimiento de tu equipo.

- 3- Limitate a describir los hechos, no hagas juicios de valor. Para mí, es uno de los componentes clave del *feedback*. Si tuvieras que recordar únicamente una cosa de esta sección, posiblemente sería esta porque es la causante aproximadamente de siete de cada diez conflictos en las conversaciones. Ya que, de hecho, no nos limitamos a describir los acontecimientos que han ocurrido, sino que como los hemos procesado en nuestra mente, emitimos la opinión o el juicio que hemos realizado al respecto.

El principal problema de esta situación es que los seres humanos llevamos muy mal que nos juzguen y tenemos un mecanismo en nuestro cerebro que se dispara automáticamente y que sólo busca evitarnos el dolor cuando nos sentimos juzgados por otra persona. En ese mismo momento, la persona deja de escuchar y comienza a ser consciente de

esa voz interior que le está lanzando determinados tipos de mensaje (o excusas) que le hacen salir indemne de la situación y no sentirse tan mal por su fallo o incumplimiento. Como algunas de ellas son muy absurdas (y la persona lo detecta), no llega a verbalizarlas por si provoca un enfado mayor todavía, pero sí las piensa (que al fin y al cabo es lo mismo). Permíteme que te proponga algunos ejemplos para que seas consciente de lo que te estoy contando:

- “Desde luego Juan, nunca llegas puntual a ninguna de las reuniones”
- En ese momento, Juan piensa: “Bueno, nunca, nunca.... Hace dos semanas llegué a puntual a una reunión del Comité de Dirección”.
- “No eres buena compañera, siempre te pillo ocupada cuando necesito tu ayuda”
- La otra persona piensa, “¿Mala compañera? Tú si que eres mala compañera, que paras para tomar café y no me dices nada”.
- “Eres muy callado, si detectas algún problema en la línea debes decírmelo para que podamos resolverlo”
- A lo que el empleado piensa: “Si no te enfadaras y lo pagaras conmigo cada vez que te he contado un problema, quizás no evitaría decírtelo”.

Si te das cuenta, en todas estas situaciones el responsable piensa que la persona le entiende y, sin embargo, el receptor piensa en otra cosa muy diferente que hará que no se hable sobre el verdadero problema, al haber sido distraído por el juicio emitido por su responsable en la conversación. Una manera más correcta de ofrecer *feedback* en estas situaciones sería:

- *“Desde luego Juan, es la tercera reunión consecutiva a la que llegas tarde”*
- Con lo que la mente de Juan se va a contrastar el hecho y piensa *“Es cierto”*.
- *“Las últimas dos veces en las que te he pedido ayuda, te he pillado ocupada. Necesito que me eches una mano con esto, ¿cuándo puedes ayudarme?”*
- *“Me encantaría que cuando detectes un problema en la línea me lo dijeras, es la tercera parada que sufrimos esta semana y no sabía nada”*.

Cuando nos limitamos a describir objetivamente lo que ha ocurrido, la mente de la otra persona solamente se orientará a confirmar el dato que le acabamos de lanzar y no tendrá la necesidad de buscar excusas al no sentirse juzgada.



- 4- Aquello que digas debe ser concreto y adecuado a la situación y al colaborador a quien se lo dices. Otro problema con el que nos solemos encontrar es que, en muchas ocasiones, nos afecta o influye lo que opinamos o pensamos del colaborador a la hora de ofrecerle *feedback* sobre algo y eso altera la concreción y el impacto que tendrá la información que ofrezcamos. Por ejemplo, imagínate que acaba de cometer un grave error un miembro de tu equipo en el que confías mucho. Como no dudas de su entrega y de su compromiso, eres consciente de que el error se deberá a un fallo humano (¡suposición!) y cuando te acercas para ofrecerle algo de *feedback* sobre la situación, como no quieres que se desmotive, ni que deje de ofrecerte todas las cosas positivas que te da, le ofreces un *feedback* muy liviano y superficial, del tipo: “*¡Vamos! Fíjate un poco más la próxima vez que con los años que llevamos no podemos cometer este tipo de errores. ¡Venga! ¡A resolverlo!*” Ahora imagina que el mismo error con el mismo impacto, lo comete una persona que lleva apenas 3 meses en el equipo y que tiene una actitud completamente distinta. Crees que podría ofrecer mucho más pero no quiere, su actitud deja bastante que desear en ocasiones y no presta mucha atención a la formación que recibe por tu parte y por la de sus compañeros porque cree que lo sabe todo y que no la necesita. ¿Cómo sería esa conversación?, ¿crees que serás igual de condescendiente y pasarás el tema de puntillas? O por el contrario le caerá una buena regañina...

Las personas tienen capacidad para calibrar la magnitud de los errores y el grado de detalle de las conversaciones de *feedback*. Ellos saben percibir cuando son desmesuradas (y no le harán demasiado caso, desconectando a mitad de conversación), cuando somos injustos (porque se comparan con otras compañer@s en situaciones similares) y cuando es un *feedback* ajustado a la magnitud del error. Por eso, céntrate en que tu mensaje sea lo más concreto posible, sin adornos de ningún tipo y totalmente adecuado al nivel de importancia del error.

- 5- Tu conversación debe resultarle útil a la otra persona. Si te paras durante unos segundos antes de ofrecer un *feedback* tras un error y te preguntas: ¿Para qué quiero tener esta conversación? Estoy convencido de que, en la mayoría de los casos, la respuesta sería algo así como: “deseo que se dé cuenta del error que acaba de cometer y necesito que sepa cómo quiero que lo haga la próxima vez”. Y aquí es donde debes focalizar todo lo que le digas. Límitate en un primer momento a describir exactamente lo que ha ocurrido y por qué no te ha gustado, para posteriormente decirle cómo te gustaría que lo hiciera la próxima vez.

Las personas tenemos una tendencia muy marcada a querer agradar a los demás, tanto en la vida como en los entornos organizativos, pero para acertar (y hacer las cosas correctamente), nos ayuda mucho conocer qué es lo que la otra parte espera de nosotros. Cuanto más concreta sea esa conversación, más útil nos resultará para no volver a equivocarnos en un futuro (cosa que molesta a casi todas las personas, aunque no lo creas) y para asegurarnos un camino que podamos recorrer sin riesgos para nosotros.

Si después de la conversación de *feedback* con el miembro de tu equipo, la información no le ayuda para no volver a cometer el error (y hacerlo bien a la primera a la próxima vez), es que te has equivocado en alguna cosa.



- 6- Dicha conversación debes tenerla a su debido tiempo. Este es otro de los errores más comunes que suelen cometer los responsables de equipos cuando van a mantener una conversación de *feedback* con un miembro de su equipo, no escoger el momento adecuado para tenerla. Tan malo es que tengas esa conversación “en caliente” justo cuando se ha cometido el error, como esperarte dos semanas y dilatar la conversación en el tiempo, con lo cual pierde el impacto al no estar asociados fuertemente en la cabeza del colaborador ambos eventos (error y charla).

Aspectos para tener en cuenta cuando das <i>feedback</i>
Hacerlo con intención de ayudar
Que sea totalmente comprensible para el otro
Limitate a describir, no a realizar juicios de valor
Ofrece un <i>feedback</i> concreto y adecuado a la situación
Que le resulte útil al colaborador
Debes ofrecerlo a su debido tiempo

#### 5.1.4. Empatía, asertividad y escucha activa para mejorar la comunicación.

A lo largo de mi experiencia, he podido identificar una serie de errores comunes que provocan, en la mayoría de los casos, un claro distanciamiento entre el líder y los miembros de su equipo. Muchos de ellos vienen provocados por una clara falta de empatía.

La **empatía** es una habilidad esencial para establecer relaciones positivas con los demás. Implica ponerse en el lugar del otro, comprender sus sentimientos, necesidades y perspectivas, y expresarlos de forma respetuosa y asertiva. Algunos beneficios de la empatía a la hora de comunicar son:

- Mejora la confianza y la colaboración entre las partes.
- Reduce los conflictos y las tensiones.
- Favorece el aprendizaje y el crecimiento mutuo.
- Aumenta la satisfacción y el bienestar emocional.

Liderar, además de ser considerado un “deporte de contacto” (porque te obliga a estar muy cerca de tus colaboradores, conocerlos bien, detectar diversos aspectos en el día a día) tiene mucho que ver con “dar”. Gestionar a personas es una tarea de servicio interno y, como tal, la comunicación del líder debe estar orientada a la forma particular de comunicación que tiene cada uno de los colaboradores, ya que cada persona tiene una manera preferida de recibir la información y esto condiciona nuestras interacciones con ellos.

En la mayoría de los casos, lo que suele ocurrir es que un líder comunica desde su propio estilo individual, preferido y consolidado a través de los años, sin prestar atención a las preferencias de la persona que tiene enfrente. Una forma de interactuar con los demás que le resulta cómoda al líder y que no le supone un gran esfuerzo ya que, en esta situación, es el entorno el que debe adaptarse y amoldarse a la forma que tiene de transmitir los mensajes (o de no hacerlo) el propio líder.





Uno debe tratar a los demás, no cómo le gustaría que le trataran a él, sino cómo a los demás les gustaría ser tratados, y con la comunicación pasa exactamente lo mismo. Ello supone un gran esfuerzo para el líder que se centraliza en tres momentos clave:

- Antes de la interacción: La clave fundamental en este momento es conocer a las personas con las que trata habitualmente. Cómo desean ser informados, recriminados, felicitados, etc. Qué momentos utilizar, qué situaciones, qué palabras, qué grado de participación debo darle en la conversación, etc. Todos estos aspectos nos van a permitir que podamos individualizar al máximo nuestras interacciones con cada uno de ellos.
- Previo-durante la interacción: De una manera previa a la conversación, tenemos que prepararla adecuadamente. Identificar claramente para qué queremos tener esta conversación, qué pretendemos conseguir, cómo nos gustaría que actuara la otra parte, etc. Estos aspectos condicionarán todas las variables que giren alrededor del momento de la interacción (lugar, hora, número de personas implicadas, etc). Una vez realizado todo esto, queda la parte más fácil (o difícil, según se mire), que pasa por llevar a la práctica todo lo que tu cabeza ha visualizado horas o días antes.
- Después de la interacción: Es muy importante que hagamos balance de cómo ha ido la misma. Con qué cosas nos hemos sentido cómodos, cómo hemos hecho sentir a la otra parte, qué cambiaríamos para la próxima vez, qué ha funcionado, etc. Este pequeño análisis nos servirá para poder mejorar nuestras interacciones futuras con ésta y con otras personas. Porque sólo podremos evolucionar y hacer crecer aquello a lo que le prestemos atención.

Como norma general, el modelo correcto para adaptar nuestro estilo comunicativo al de los demás tendría que identificar momentos donde se debe informar sobre cosas generales. Aquí se puede escoger entre varios canales de comunicación para asegurar que el mensaje ha llegado a todos y, al mismo tiempo, combinarlos con momentos donde el líder debe abandonar su estilo predilecto para mantener conversaciones a título individual, sobre aspectos importantes, pero de la forma en la que el colaborador más cómodo se sienta, más vaya a percibir dicho mensaje y mejor entienda lo que se espera de él.

Por otro lado, la **asertividad** sería la capacidad de expresar nuestros pensamientos, sentimientos y opiniones de forma clara, respetuosa y honesta. Por eso, resultará extraordinariamente importante cuando discrepemos del punto de vista de la otra parte y supondrá, encontrar una forma de mostrar nuestra opinión sin que la otra parte se sienta agredida.



La comunicación asertiva es una herramienta fundamental para mejorar nuestras relaciones personales y profesionales, ya que nos permite:

- Defender nuestros derechos e intereses sin violar los de los demás. Por ejemplo, si alguien nos pide un favor que no podemos o no queremos hacer, podemos decir "No puedo hacer eso ahora, lo siento" o "No me siento cómodo haciendo eso, prefiero no hacerlo".
- Expresar nuestras necesidades y deseos de forma adecuada y efectiva. Por ejemplo, si queremos pedir un reconocimiento, podemos decir "He trabajado duro y he cumplido con mis objetivos, creo que merezco un reconocimiento público".
- Escuchar y comprender el punto de vista de los demás sin juzgar ni criticar. Por ejemplo, si alguien nos expresa una opinión diferente a la nuestra, podemos decir "Entiendo tu punto de vista, pero no lo comparto" o "Respeto tu opinión, pero tengo otra perspectiva".
- Resolver conflictos de forma constructiva y pacífica. Por ejemplo, si tenemos un problema con un compañero de trabajo, podemos decir "Creo que tenemos un malentendido, ¿podemos hablarlo?" o "Me molesta lo que has hecho, ¿podemos buscar una solución juntos?".
- Aumentar nuestra autoestima y confianza en nosotros mismos. Por ejemplo, si hacemos algo bien, podemos decir "Estoy orgulloso de mi trabajo" o "He hecho un buen esfuerzo".

- Reducir el estrés y la ansiedad que genera la comunicación pasiva o agresiva. Por ejemplo, si nos sentimos abrumados por la presión o las exigencias de los demás, podemos decir "Necesito un descanso" o "No puedo hacer más de lo que estoy haciendo".

La tercera habilidad que vamos a compartir brevemente tiene que ver con la habilidad de **escuchar activamente** a la otra parte, para poder comunicarnos mejor. La escucha activa es una habilidad comunicativa que consiste en:

- Prestar atención plena a lo que dice la otra persona, sin distraerse con otras cosas o con lo que uno quiere responder. Por ejemplo, cuando alguien nos cuenta un problema que tiene, no debemos estar pensando en qué le vamos a decir o en cómo nos afecta a nosotros, sino en lo que siente y necesita esa persona.



- Mostrar interés y respeto por el mensaje del otro, mediante gestos, expresiones y palabras que indiquen que se está siguiendo la conversación. Por ejemplo, mantener el contacto visual, asentir con la cabeza, decir "sí", "claro", "entiendo", etc.
- Comprender el contenido, el propósito y los sentimientos que subyacen a lo que se expresa, poniéndose en el lugar del otro y evitando juzgar o criticar. Por ejemplo, si alguien nos dice que está triste porque ha perdido su trabajo, debemos intentar comprender cómo se siente, qué le preocupa y qué espera de nosotros, sin decirle que no es para tanto o que debería haber hecho las cosas de otra manera.

- Parafrasear o resumir lo que se ha escuchado, para verificar que se ha entendido correctamente y para demostrar que se ha prestado atención. Por ejemplo, después de que alguien nos cuente algo importante, podemos decirle algo como "si he entendido bien, lo que me quieres decir es que..." o "en resumen, lo que te ha pasado es que...".
- Hacer preguntas abiertas y claras, para profundizar en el tema, aclarar dudas o solicitar más información. Por ejemplo, si alguien nos habla de un proyecto que tiene en mente, podemos preguntarle cosas como "¿qué te motivó a iniciar este proyecto?", "¿qué dificultades has encontrado?" o "¿qué necesitas para llevarlo a cabo?".



La escucha activa tiene muchos beneficios, como:

- Mejorar la calidad de las relaciones interpersonales, al generar confianza, empatía y respeto mutuo. Por ejemplo, si practicamos la escucha activa con nuestra pareja, amigos o familiares, ellos se sentirán más cómodos y cercanos con nosotros, y nosotros con ellos.
- Facilitar el aprendizaje, la solución de problemas y la toma de decisiones, al favorecer el intercambio de ideas, opiniones y experiencias. Por ejemplo, si practicamos la escucha activa en el ámbito académico o laboral, podremos aprender más de los demás, encontrar soluciones creativas y tomar mejores decisiones.
- Prevenir o resolver conflictos, al evitar malentendidos, reducir tensiones y fomentar el diálogo constructivo. Por ejemplo, si practicamos la escucha activa cuando tenemos una discusión con alguien, podremos entender su punto de



vista, expresar el nuestro sin agredir y llegar a un acuerdo satisfactorio para ambos.

- Aumentar la autoestima y el bienestar emocional, al sentirse escuchado, comprendido y valorado por los demás. Por ejemplo, si practicamos la escucha activa con nosotros mismos, podremos reconocer nuestras emociones, necesidades y deseos, y actuar en consecuencia.

En fin, como ves, comunicarse adecuadamente con los miembros de tu equipo puede convertirse en una tarea extraordinariamente complicada, si la queremos hacer correctamente. Sin embargo, es tan importante que va a condicionar todo lo que ocurra entre ellos y tú. Para ello, resultará especialmente importante que seamos capaces de superar nuestros miedos y que nos mostremos predispuestos a movernos en una zona desconocida dónde no tenemos la certeza de acertar, sin embargo, que puede ofrecernos una recompensa mucho mayor a la lograda hasta el momento.

### **5.1.5 Gestión del tiempo en las comunicaciones: E-mail, Whatsapp, etc.**

Encontrar los momentos para poder dirigirte a los miembros de tu equipo es fundamental, aunque, como todo en la vida, tan malo es comunicar en exceso (las personas bajan su nivel de atención y no pueden discriminar las informaciones importantes de las que no lo son), como dar muchas cosas por supuesto y no comunicar apenas (y esperar que se alcance la situación deseada fruto de la mera casualidad).

Además, tampoco es únicamente una cuestión de cantidad, sino que la calidad se convierte en una variable todavía mucho más importante. Mayoritariamente, los líderes suelen tener momentos para comunicarse con sus colaboradores, de hecho, hemos de ser conscientes que son dueños de su tiempo y de la manera en la que lo utilizan diariamente. Otro asunto es si se utilizan esos momentos adecuadamente para hablar de lo que verdaderamente es necesario o nos perdemos en conversaciones vacías y en debates estériles que no conducen a ningún sitio, generan mucha frustración y no fomentan futuras conversaciones.

Los estilos muy corporativos y muy estructurados (reuniones programadas y periódicas, comunicados, etc) pueden venir bien para informar sobre aspectos que afectan al 100% del equipo y recoger sus opiniones sobre normas, valores, procedimientos, etc. Al comunicar al gran grupo un mismo mensaje te aseguras de que van a estar informados sobre ese aspecto en cuestión y permites que el propio grupo se autogestione al respecto, ya que conocen hasta dónde pueden llegar, qué está permitido y qué no. De esa forma, se deja libertad a las personas para que puedan moverse en el espacio donde ellos son conscientes que tiene margen de maniobra.

Del mismo modo, realizar este tipo de comunicaciones sobre aspectos “formales” te habilita para poder llamar la atención o corregir alguna conducta que no coincida con el mensaje comunicado, ya que todo el mundo entenderá tu comportamiento y por qué has hecho lo que has hecho. Es decir, no solamente el propio implicado entenderá la conversación que estás teniendo con él, sino que el propio equipo la verá normal, consecuente y coherente.



Sin embargo, quedarse en este nivel de comunicación es peligroso porque atenta contra las necesidades individuales de cada miembro de tu equipo. Cada uno tenemos una forma concreta de recibir, procesar y emitir información, por eso, para que cada persona se comporte como tú esperas que lo haga tendrás que poner en el anzuelo lo que le gusta al pez, no lo que te gusta a ti.

El hecho de no respetar esta diversidad entre las personas puede hacer que ciertos mensajes no lleguen con la fuerza que deberían o que incluso, no sean tenidos en cuenta, pese a que los has comunicado de la misma manera. Aquí nos puede sorprender cómo determinadas personas incumplen sin darle mucha importancia a determinadas premisas que resultan extraordinariamente importantes para ti como líder y para el correcto desempeño del equipo. Y es que, quizás, no tuvimos en cuenta la forma precisa en la que debíamos haber trasladado el mensaje a la persona para que pudiera calibrar, en su justa medida, el impacto que tenía para nosotros y para sus compañeros.

Además, durante la propia acción, es muy difícil que las personas se comporten exactamente como el líder necesita que lo hagan, y cada uno necesitará una forma diferente de tratar esas deficiencias para poder conservar intacta su autoestima y orientar toda su energía e ilusión en alcanzar el modelo esperado.

Existirán las personas a las que les tendrás que decir delante de todos sus compañeros las cosas para que algo se active dentro de ellos y corrijan ciertas conductas y, por otro lado, la misma estrategia utilizada con ciertas personas puede hacer que se bloqueen y, el hecho de sentir determinadas emociones desagradables, les impida comportarse de una manera diferente en un futuro.



Discriminar qué cosas han de ser comunicadas en conjunto y qué cosas debes comentar a título individual se convertirá en una de las principales decisiones que tendrás que tomar como gestor de un grupo. Para ello, puedes optar en un primer momento por una posición más conservadora, en la que destines únicamente para el grupo aquellos aspectos donde debes de informar sobre cosas generales y, reservar para charlas individuales todos los aspectos que afecten a un determinado individuo, donde tengas que hablar de matices, opiniones y formas concretas en las que necesitas que se hagan las cosas. Así, minimizarás mucho los riesgos de incendio, será más sencillo que cuentes con la participación de los colaboradores y sobre todo, evitarás actitudes o sentimientos ocultos que luego resultarán mucho más complicados de corregir.



## 5.2. Trabajo en equipo

Cuando necesitamos provocar un cambio dentro de la organización, el principal hándicap con el que nos encontramos, es que no podemos realizarlo solos. Tenemos que rodearnos de un grupo de personas, que se encuentren convencidas de la necesidad y que dispongan de la motivación e ilusión suficiente, para hacer lo que tienen que hacer y además, hacerlo bien. Por eso, necesitamos tener muy claro, de quién nos tenemos que rodear y cómo vamos a conformar el equipo.

En líneas generales, los dos principales objetivos que debería de tener un equipo tendrían que ser, la productividad por un lado y la satisfacción/disfrute de las personas implicadas por otro. Para que estos dos resultados puedan producirse, todo el mundo debe de comportarse de una manera determinada, ya que si un solo eslabón de la cadena falla, el trabajo de todo el equipo se irá al traste.



Si algo distingue a los equipos que son capaces de conseguir buenos resultados frente a los que no lo consiguen, es su capacidad de trabajar juntos en la dirección correcta. Esto no es nada sencillo, porque además de ser gestionados de una forma determinada, cada miembro del equipo tiene que conocer la cultura del mismo, compartir y vivenciar sus valores y además, ceñirse a una serie de pautas o normas que rigen la marcha del colectivo.

Si importante es descubrir cómo se trabaja dentro del equipo, no menos importante resulta conocer cuál es el rol que debo desempeñar e incluso, en qué medida debo de ser flexible para poder intercambiarlo por otro si el equipo lo necesita. Cuando las personas confían unas en otras, ya no necesitan destinar



su energía en protegerse, en dar una imagen que no poseen, en justificar sus errores, etc. Simplemente intentan ofrecer su mejor versión, hacer las cosas lo mejor que saben y pueden y confiar en que todas las personas que le rodean harán lo mismo.

Algunos estudios científicos dicen que el clima laboral de un equipo puede influir hasta en un 30% en la productividad del mismo, por eso resulta tan rentable prestarle atención a esta variable. Si cuidamos de los comportamientos correctos, si fomentamos las buenas prácticas y censuramos las pautas incorrectas, las personas querrán formar parte del equipo porque recibirán mucho más de lo que aportan y sus niveles de compromiso se incrementarán y su nivel de fidelización hacia el proyecto se disparará.



Buen liderazgo, normas claras, valores sólidos, flexibilidad y sobre todo, contar con las personas adecuadas, las cuales deben de poseer un perfil determinado para poder añadir valor al equipo y anteponer sus resultados a los individuales, estos van a ser los ingredientes básicos, para poder conformar un buen y productivo equipo.

Puede parecer exigente o poco realista con la forma que tenemos de trabajar en equipo hoy en día en las organizaciones, aunque quizás, el problema sea el estándar que nos hemos fijado en la mayoría de ellas y las cosas tan extrañas que hemos aprendido a ver como normales.

### ¿Para qué tendríamos que querer conformar un equipo?

- 1.- Porque vamos a tener un mayor impacto en la organización, ya que la suma de todos los componentes del equipo tendrá mejores resultados que los conocimientos que puedan tener a título individual.
- 2.- Unir a las personas alrededor de un ideal favorecerá la integración de las personas y al trabajar juntos, mejorará el desarrollo de sus habilidades sociales.
- 3.- Más y mejores objetivos. Al abordar los asuntos en equipo, nos podremos orientar a objetivos más importantes y en una cantidad mucho mayor, ya que no

solo permitirá que todo el mundo se sienta participe de los éxitos, sino que facilitará el cumplimiento de las diferentes tareas a realizar, al disponer de muchos más recursos para atacar el objetivo.

4.- Si somos capaces de crear el ambiente adecuado dentro del equipo, las personas siempre preferirán trabajar rodeados de otras personas con los mismo intereses, inquietudes y objetivos que ellos. Por lo que se incrementará la motivación y se estimulará mucho la creatividad a la hora de enfrentarnos a los diferentes retos.

5.- Somos seres sociales y el hecho de que afrontemos determinados problemas en grupo, provocará que se vaya forjando un fuerte sentimiento de pertenencia, tanto al equipo como hacia la organización. Lo que beneficiará a futuro el rendimiento de las personas al incrementarse su implicación y compromiso.

### 5.2.1. Trabajo colaborativo, interdependencia.

Cuando le preguntas a la gente que es trabajar en equipo, suelen decirme que son “dos o más personas que comparten objetivos, se comunican entre ellos, trabajan de una forma organizada y coordinada, etc, etc, etc”. Pero casi todo lo que podamos decir aquí, no diferencia mucho a un equipo de alto rendimiento de un grupo de personas que espera el autobús en la parada.

Lo que verdaderamente diferencia a un equipo de alto rendimiento es la “Interdependencia” o esa sensación (más bien una realidad) de que todos los puestos de trabajo están interconectados y lo que uno hace, por exceso o por defecto, influye de una manera importante en los demás.



Después de ser conscientes de esa “conexión”, lo siguiente que tenemos que plantearnos en el equipo es ¿Cómo queremos trabajar? Ya sabemos lo que tenemos que hacer y cuándo tenemos que hacerlo, pero es muy importante que, como equipo, consensuemos cómo queremos hacerlo: Qué conductas y comportamientos van a ser válidos y cuáles no, cuál es el orden de prioridades dentro del equipo, cuál es nuestro propósito, etc. En definitiva, estamos hablando de que se consensue cuál es la cultura, los valores y las pautas adecuadas de nuestro equipo.

Solo a partir de este punto, nos podemos orientar hacia los miembros del equipo y poner el foco de atención en que todo el mundo tenga su rol claramente definido (para eso quizás nos tengamos que apoyar en nuestro responsable) y sobre todo, desarrollar la actitud de que estos roles (preferiblemente adjudicados según las fortalezas de cada uno) no tienen que ser rígidos, sino que pueden ser intercambiados cuando la situación lo requiera.

Desde nuestro punto de vista, si un grupo de personas quiere poder beneficiarse de todos los beneficios que le puede ocasionar trabajar en equipo, va a ser fundamental que los empleados trabajen como un todo. Para un buen trabajo en equipo, se debe:

- Construir confianza
- Establecer objetivos comunes
- Crear sentido de pertenencia
- Involucrar a la gente en la toma de decisiones
- Buscar el entendimiento entre partes
- Impulsar la comunicación
- Aprovechar la diversidad
- Celebrar los éxitos del grupo
- Favorecer el compromiso mutuo y la responsabilidad compartida.

### **5.2.2. Respeto mutuo, confianza y apoyo continuo entre personas y entre departamentos/áreas...**

El mejor entorno de trabajo es aquel en el cual las personas disfrutan de lo que están haciendo sin tener que preocuparse por otros aspectos, sabiendo que pueden confiar en sus compañeros y contando con la confianza y el respeto mutuo para sentirse valorados y apreciados por su entorno. Alcanzar este tipo de clima laboral es fundamental para que el equipo pueda funcionar a pleno rendimiento.

La tolerancia entre todos los miembros del equipo debe ser imprescindible e incluso, ir un poco más allá, apreciándose profundamente por todo lo que les une. Para ello, puede ser muy positivo, realizar un ejercicio en el que todos los miembros del equipo expresen cuáles son las cosas que les unen a los demás. Poner el foco en lo que nos une, es una de las mejores formas de provocar aprecio hacia quién te rodea, ya que, en la mayoría de las ocasiones, solemos

percibir más claramente aquellas cosas en las que somos diferentes o discrepamos.

A partir de aquí, comenzaremos a sembrar las primeras semillas de confianza para que el equipo pueda crecer y desarrollarse. Pero no tenemos que separar nuestra atención de este aspecto, porque será totalmente fundamental que esta confianza surja, sino el trabajo en equipo resultará prácticamente imposible.

Y esto es así porque los equipos no tienen un buen rendimiento si no hay confianza. Muchos estudios indican que en los entornos donde el nivel de confianza es elevado, las personas están al pie del cañón y trabajan de forma óptima.

Se enorgullecen de formar parte del equipo y están motivadas para producir resultados. Se sienten seguras de sí mismas y de los demás. Saben lo que se espera de ellas y lo que pueden esperar a cambio. No se reprimen. Piensan de forma creativa y están dispuestas a asumir riesgos calculados. Saben que sus compañeros no son rivales, sino aliados con los que avanzar. Crean e innovan a sabiendas de que, si cometen un error, sus compañeros de equipo acudirán en su ayuda y todos podrán utilizar ese error para aprender y desarrollarse. Comparten libremente la información, colaboran y utilizan las habilidades y conocimientos de unos y otros de manera productiva.

Las organizaciones y los equipos necesitan que su personal se esfuerce al máximo, colabore y produzca buenos resultados mediante un trabajo eficiente y eficaz. Para que esto se produzca, los miembros necesitan poder relacionarse entre sí para que los vean, los escuchen y los comprendan. La confianza tiende un puente entre la necesidad empresarial de generar resultados y la necesidad humana de relacionarse.



En cambio, si ese elemento fundamental que es la confianza se deteriora, las personas se retraen y se desvinculan. Pierden la confianza en sí mismas y en los demás, así como el compromiso con el trabajo y la organización. Se



preguntan si están donde deben estar. La duda menoscaba su confianza en ellas mismas y se plantean si cuentan con lo necesario para hacer su trabajo. El compromiso disminuye y dudan de si están en el lugar que les corresponde. Sin confianza, las personas tienen dificultades para aportar lo mejor de sí mismas, lo que afecta negativamente a la colaboración y la productividad. Bajan los estándares y todo el entorno se debilita, todo resulta más difícil y requiere más tiempo.

Por eso, además de generar un entorno de respeto, generosidad y de confianza, uno de los puntos más importantes será descubrir si contamos con los jugadores adecuados, ya que para que alguien se convierta en un buen jugador de equipo, va a tener que poseer o desarrollar (aquí tu ayuda puede ser muy importante) tres virtudes fundamentales:

- **Humildad:** Personas que carecen de un ego desmedido, comparten el mérito, ponen al equipo por encima de ellos mismos y defienden el éxito como algo colectivo.
- **Hambre:** Siempre buscan algo más que hacer, que aprender, algo más de responsabilidad. Son emprendedores y diligentes.
- **Empatía:** Es el sentido común a la hora de tratar a las personas. Tienen la capacidad de mantener relaciones interpersonales adecuadas y de estar atentos a lo que ocurre a su alrededor y a cómo se encuentran los demás.

La combinación de estas tres virtudes es muy potente, ya que si falta solo una provocará que el trabajo en equipo sea mucho más complicado. Y ya si faltan dos o las tres, será muy complicado que la persona se adapte a un equipo de alto rendimiento.

Tu papel puede ser en una primera etapa, identificar correctamente a las personas que te rodean, para posteriormente, ayudarles a desarrollar aquellas virtudes que tengan un poco menos avanzadas. Pero debemos tener cuidado a la hora de “etiquetar” a cada uno, porque suele resultar lo más complicado. Para ayudarte, hemos generado las siguientes preguntas y si cuándo piensas en algún miembro del equipo, la respuesta es no, la misma pregunta te estará mostrando lo que la persona tendría que mejorar y cómo tú podrías ayudarle.

### ¿Cómo evaluar correctamente a las personas?

Hay una serie de preguntas que puedes realizarte a ti mismo para determinar el nivel de humildad, hambre o empatía que tienen los miembros de tu equipo y así, podrás identificar en qué les tienes que ayudar.

Humildad:

- ¿Elogia y felicita sinceramente al resto de miembros del equipo?
- ¿Reconoce fácilmente la comisión de un error?
- ¿Está dispuesto a sumir un trabajo de inferior nivel por el bien del equipo?
- ¿Comparte gustosamente los méritos por los logros del equipo?

- ¿Reconoce de buena gana sus defectos?
- ¿Da y recibe disculpas con elegancia?

#### Hambre:

- ¿Hace más de lo que se le exige en su trabajo?
- ¿Es un apasionado de la “misión” del equipo?
- ¿Se siente personalmente responsable del éxito general del equipo?
- ¿Está dispuesto a colaborar y a pensar en el trabajo fuera de horas de oficina?
- ¿Está dispuesto y ansioso por asumir las tareas tediosas y difíciles cuándo es necesario?
- ¿Busca oportunidades para colaborar fuera del ámbito de sus responsabilidades?

#### Empatía:

- ¿Parece saber qué es lo que están pensando sus compañeros de equipo durante las reuniones o interacciones?
- ¿Muestra empatía con respecto a los demás integrantes del equipo?
- ¿Demuestra algún interés por las vidas de sus compañeros?
- ¿Sabe escuchar con interés?
- ¿Tiene conciencia del efecto que sus palabras y actos tienen sobre los demás miembros del equipo?
- ¿Se le da bien adaptar su comportamiento y estilo para encajar en la naturaleza de una conversación o una relación?

La finalidad de plantear estas preguntas no es la de proporcionar un indicador cuantitativo y definitivo, sino la de focalizar nuestra atención en los aspectos importantes que necesita alguien para convertirse en un buen jugador de equipo. Por eso, los “noes” nos aportarán pautas y líneas de trabajo y desarrollo con las personas.

### 5.2.3. Compromiso con el equipo.

Cuando las personas identifican que se encuentran en un entorno hostil (o al menos no favorable) tienen tendencia a volverse más individualistas y egoístas, tomando decisiones que les benefician individualmente en vez de pensar en el bien común o contemplar otros factores en la ecuación (organización, pacientes, compañeros, etc).

Este instinto de supervivencia provoca que las personas comiencen a comportarse de una manera errática, poco predecible, que atenta contra los valores del equipo y la confianza de los demás. Por eso, en estas situaciones, una espiral negativa comienza a girar y más personas comienzan a unirse con sus comportamientos a este escenario negativo, provocando malos resultados, cuotas de insatisfacción muy elevadas, una extrema desconfianza y un clima de

trabajo altamente enrarecido, donde las personas están más pendientes de no salir penalizadas, en vez de aportar su mejor versión.



Todo esto redunda en elevadas tasas de insatisfacción, mal clima laboral y sobre todo, un malestar generalizado que afectará a todas las personas que conforman el equipo.

Para ello, debes de ser responsable del gran impacto que puedes tener en tus compañeros y tomar conciencia de la posición privilegiada que ostentas para influir en los demás y provocan que se trabaje de una manera determinada, generando entornos de trabajo más justos y nutritivos.

Como esta forma de trabajar juntos contiene enormes beneficios, no deberías de tener ningún problema en invertir un poco de tiempo extra para consensuar con tus compañeros la manera en la que queremos trabajar, dar ejemplo de generosidad y flexibilidad asumiendo en ocasiones funciones que no te habían sido asignadas y sobre todo, ganarte el respeto de quienes te rodean para poder influirles y ayudarles a desarrollar las tres virtudes que resultarán necesarias para convertirse en buenos jugadores de equipo.



Por eso, se genera una cohesión extraordinaria entre las personas que conforman ese equipo, porque todos interpretan la realidad de una forma similar, persiguen un mismo propósito, han diseñado la forma de trabajar que les parece correcta a todos y disfrutan muchísimo por el camino, porque además de convertir su entorno de trabajo en algo muy predecible, todo el equipo se siente arropado, seguro y confiado por cada una de las personas que les rodean. Por lo que, no será necesario que nadie adopte ninguna posición defensiva y se muestran tal cuál son, trabajan exponiendo todas sus fortalezas y alcanzan un sentimiento de plenitud acorde a la gran labor que representan en su organización.

Estas son algunas de las razones por las que los miembros del equipo disponen de un mejor estado de humor en general, disfrutan mucho más de su trabajo, de la interacción con otras personas y hay una mayor probabilidad de que también, se sientan mucho más realizados. Todo esto sin contar, los elevados niveles de productividad y de satisfacción de los usuarios o de los clientes que reciben el resultado de su trabajo.



### 5.3. Adaptación

La capacidad de adaptación se refiere a la habilidad de una persona o entidad para ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios y situaciones nuevas o inesperadas. Es la capacidad de hacer frente y adaptarse a circunstancias diversas, ya sean cambios en el entorno, en las condiciones de vida, en el trabajo, en las relaciones personales o en cualquier otro aspecto de la vida.

Supone ser flexible, abierto al cambio y capaz de ajustar y modificar planes, estrategias o comportamientos de acuerdo con las nuevas demandas y circunstancias. Es un proceso de ajuste y aprendizaje continuo para hacer frente a los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen.



En un mundo que avanza y progresa tan rápido, no es importante aquella persona que más sabe ahora, sino aquella que es capaz de aprender nuevas formas de hacer las cosas y que es capaz de abandonar los antiguos mapas mentales e intercambiarlos por otros que se comporten mejor ahora mismo. Algunas de las ventajas de tendrá para nosotros o para nuestra organización desarrollar una adecuada capacidad de adaptación son:

- Permanecer relevante: Adaptarse a los nuevos tiempos ayuda a las organizaciones a mantenerse relevantes en un entorno empresarial en constante evolución. Al estar al tanto de las tendencias, tecnologías y demandas del mercado, las organizaciones pueden ajustar sus estrategias y prácticas para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

- **Ventaja competitiva:** La adaptación a los nuevos tiempos puede proporcionar una ventaja competitiva significativa. Las organizaciones que son ágiles y capaces de adaptarse rápidamente a los cambios pueden responder mejor a las demandas del mercado y superar a la competencia. Esto puede traducirse en un crecimiento sostenible y una posición de liderazgo en la industria.
- **Innovación y creatividad:** La adaptación a los nuevos tiempos fomenta la innovación y la creatividad dentro de la organización. La búsqueda constante de nuevas soluciones y enfoques estimula el pensamiento innovador y permite el desarrollo de productos o servicios más avanzados y de mayor calidad. Esto puede generar nuevas oportunidades de crecimiento y expandir la base de clientes.
- **Resiliencia organizacional:** Las organizaciones que se adaptan bien a los nuevos tiempos desarrollan una mayor resiliencia. Al ser capaces de ajustarse rápidamente a los cambios, pueden enfrentar desafíos y superar obstáculos con mayor facilidad. Esto les permite recuperarse más rápidamente de situaciones adversas y mantener la estabilidad y el rendimiento en tiempos turbulentos.
- **Mejora del clima laboral:** La adaptación exitosa a los nuevos tiempos puede mejorar el clima laboral dentro de la organización. Cuando los empleados sienten que su organización está dispuesta a cambiar y mejorar, se fomenta la colaboración, la participación y la satisfacción laboral. Esto puede resultar en un mayor compromiso de los empleados y un ambiente de trabajo más positivo.
- **Atracción y retención de talento:** Las organizaciones que se adaptan bien a los nuevos tiempos son vistas como empleadores atractivos. Los profesionales talentosos y ambiciosos buscan organizaciones que sean ágiles y estén dispuestas a abrazar el cambio. Al adaptarse y mantenerse al día, las organizaciones pueden atraer y retener a los mejores talentos, lo que fortalece su capacidad para innovar y crecer.

Adaptarse exitosamente a los nuevos tiempos en las organizaciones ofrece beneficios como la permanencia relevante, la ventaja competitiva, la estimulación de la innovación, la resiliencia organizacional, la mejora del clima laboral y la atracción y retención de talento. Estos beneficios contribuyen al éxito a largo plazo de la organización y su capacidad para prosperar en un entorno empresarial dinámico. En otros casos, incluso estamos hablando de supervivencia de la organización y de muchos puestos de trabajo.

### 5.3.1. Flexibilidad en entornos cambiantes.

La flexibilidad de las personas en entornos cambiantes se refiere a la capacidad de adaptarse y ajustarse de manera efectiva a nuevas circunstancias, desafíos o situaciones en constante evolución. Es una habilidad importante en diversos ámbitos de la vida, incluyendo el trabajo, las relaciones personales y el crecimiento personal.

De nada sirve una organización que es capaz de adaptarse a los nuevos tiempos, si no está formada por personas que se muestran flexibles ante esos cambios, los aceptan de buen grado y se adaptan de una forma adecuada, olvidando las antiguas formas y procesos.



Las personas solemos ser la mayor fuente de rigidez y rechazo en los procesos de cambio. El “es que siempre se ha hecho así” ha lastrado a más compañías que los avances tecnológicos en un cierto sector, por lo que, trabajar la mentalidad de las personas y crear una cultura de apertura al cambio, será fundamental para poder implementar cambios en la forma de hacer las cosas.

Según nuestro punto de vista, algunos de los aspectos a los que tenemos que prestar atención son:

- **Adaptabilidad:** La adaptabilidad es la piedra angular de la flexibilidad. Las personas flexibles son capaces de ajustar sus planes, enfoques y comportamientos de acuerdo con las nuevas demandas y circunstancias. Son rápidas para identificar cambios, evaluar su impacto y tomar medidas adecuadas para adaptarse.

- Mentalidad abierta: La flexibilidad requiere una mentalidad abierta y receptiva. Las personas flexibles están dispuestas a considerar diferentes perspectivas, ideas y soluciones. No están aferradas a un solo punto de vista y están dispuestas a cambiar de opinión o probar nuevos enfoques si es necesario.
- Resiliencia: La flexibilidad está estrechamente relacionada con la resiliencia. Las personas flexibles son capaces de recuperarse rápidamente de los contratiempos y los cambios inesperados. Tienen la capacidad de enfrentar desafíos, superar obstáculos y seguir adelante con determinación.
- Habilidades de resolución de problemas: Las personas flexibles son hábiles para resolver problemas. Tienen la capacidad de analizar situaciones complejas, identificar las causas subyacentes y generar soluciones creativas. También están dispuestas a probar diferentes enfoques y ajustar su estrategia si es necesario.
- Capacidad de aprendizaje: La flexibilidad implica estar dispuesto a aprender y adquirir nuevas habilidades. Las personas flexibles están abiertas al crecimiento personal y profesional, y ven los cambios como oportunidades para ampliar su conocimiento y experiencia. Están dispuestas a salir de su zona de confort y explorar nuevas áreas de desarrollo.
- Gestión del estrés: La flexibilidad requiere una buena gestión del estrés. Los entornos cambiantes pueden ser estresantes y desafiantes, pero las personas flexibles tienen la capacidad de mantener la calma y manejar la presión. Pueden adaptarse y ajustarse sin verse abrumadas por el cambio.





- Comunicación efectiva: La flexibilidad también implica habilidades de comunicación efectiva. Las personas flexibles son capaces de comunicarse de manera clara y abierta con los demás. Pueden colaborar y negociar con diferentes personas, adaptando su estilo de comunicación según sea necesario para lograr los mejores resultados.

Todos estos aspectos son tremendamente importantes para desarrollar una mentalidad abierta y propensa a los cambios. Implica adaptabilidad, mentalidad abierta, resiliencia, habilidades de resolución de problemas, capacidad de aprendizaje, gestión del estrés y comunicación efectiva. Cultivar la flexibilidad puede ayudar a las personas a enfrentar los desafíos con confianza y aprovechar las oportunidades que surgen en entornos dinámicos.

### 5.3.2. Innovar y ser generadores de oportunidades de cambio.

Si hay un término que se ha utilizado miles de veces en los últimos años en el mundo de las organizaciones es Innovación. Todo el mundo quiere innovar y es consciente de que es una de las claves de su sostenibilidad e incluso, de la supervivencia de la organización, pero la realidad, es que pocos hacen algo para lograrlo.

Innovar se refiere al proceso de introducir ideas, conceptos, métodos, productos o servicios nuevos o significativamente mejorados en cualquier ámbito de la actividad humana. La innovación implica la creación, desarrollo y aplicación de nuevas ideas o enfoques que generan valor y tienen un impacto positivo en una organización, industria o sociedad en general.



La innovación no se limita únicamente a la invención de algo completamente nuevo, sino que también puede implicar mejoras incrementales o adaptaciones creativas de ideas existentes.

Esta innovación suele manifestarse en diferentes formas, como:

- Innovación tecnológica: Se refiere a la introducción y aplicación de nuevas tecnologías, productos o procesos que mejoran la eficiencia, la calidad, la productividad o la experiencia del usuario.
- Innovación de productos o servicios: Consiste en desarrollar y lanzar nuevos productos o servicios al mercado, ya sea mediante la introducción de características novedosas, la mejora de funcionalidades existentes o la creación de soluciones completamente innovadoras.
- Innovación de modelos de negocio: Implica la reconfiguración o creación de nuevos modelos de negocio para ofrecer propuestas de valor únicas, adaptarse a los cambios en el mercado o aprovechar oportunidades emergentes.
- Innovación de procesos: Se centra en mejorar y optimizar los procesos internos de una organización, buscando eficiencias, reducción de costos, mayor calidad o tiempos de entrega más rápidos.
- Innovación social: Se refiere a la implementación de nuevas ideas o enfoques para abordar desafíos sociales, como la pobreza, la educación, la salud, el medio ambiente, entre otros, con el objetivo de generar un impacto positivo en la sociedad.

La innovación es impulsada por la creatividad, la capacidad de pensar de manera divergente y la voluntad de desafiar las normas establecidas. Las organizaciones y personas innovadoras buscan constantemente nuevas oportunidades, experimentan con ideas frescas y están dispuestas a correr riesgos y aprender de los fracasos.



Para que este proceso se produzca es necesaria la introducción de ideas nuevas, la mejora de las existentes y la creación de valor a través de la implementación de enfoques innovadores en diversos ámbitos de la vida. Es un proceso esencial para el progreso, la competitividad y la mejora continua en un mundo en constante cambio.

Vale, pero ¿Cómo puedo provocarlo en mi equipo o en mi organización?

Innovar y convertirse en generadores de oportunidades de cambio requiere una mentalidad y enfoque proactivos. Aquí te compartimos algunas sugerencias sobre cómo puedes fomentar la innovación y ser un agente de cambio:

- Fomenta la creatividad: Cultiva un entorno que fomente la creatividad y la generación de ideas. Anima a las personas a pensar fuera de lo convencional, a cuestionar las suposiciones y a buscar nuevas perspectivas. Establece espacios para la colaboración y el intercambio de ideas, donde se sientan libres para expresar sus pensamientos sin miedo al juicio.
- Sé curioso y aprende constantemente: Mantén una actitud curiosa y busca constantemente aprender cosas nuevas. Lee libros, asiste a conferencias, participa en cursos o talleres relevantes para tu campo. Estar expuesto a nuevas ideas y conocimientos te ayudará a ampliar tus horizontes y generar nuevas oportunidades de cambio.
- Observa y escucha atentamente: Presta atención a tu entorno y a las necesidades de las personas que te rodean. Observa los problemas, desafíos o áreas de mejora que puedas identificar. Escucha activamente a las personas, tanto dentro como fuera de tu organización, para comprender sus perspectivas y necesidades. Estas observaciones y escuchas pueden brindarte ideas y oportunidades para proponer cambios innovadores.
- Sé proactivo: No esperes a que otros te digan qué cambiar o cómo innovar. Sé proactivo y toma la iniciativa. Identifica oportunidades de mejora y desarrolla propuestas para implementar cambios positivos. Presenta tus ideas de manera clara y convincente, y busca el apoyo de otros para llevarlas a cabo.
- Fomenta la colaboración y la diversidad: La innovación se ve enriquecida por la colaboración y la diversidad de ideas. Busca oportunidades para colaborar con personas de diferentes disciplinas, culturas o experiencias.

La combinación de diferentes perspectivas y habilidades puede generar soluciones más creativas y efectivas.

- Acepta el riesgo y aprende del fracaso: La innovación implica asumir riesgos y estar dispuesto a fallar. No tengas miedo de probar cosas nuevas y experimentar, incluso si hay posibilidad de fracaso. Aprende de tus errores y utilízalos como oportunidades para crecer y mejorar.
- Sé adaptable y flexible: La capacidad de adaptarse a los cambios es fundamental para ser un generador de oportunidades de cambio. Acepta que el cambio es inevitable y abraza los desafíos que surgen. Ajusta tus planes y enfoques según sea necesario y mantén una mentalidad abierta y receptiva a nuevas ideas y perspectivas.

Recuerda que la innovación y el cambio requieren esfuerzo y compromiso, pero también pueden generar oportunidades significativas tanto a nivel personal como profesional. Sé valiente, perseverante y proactivo en tu búsqueda de oportunidades de cambio y mejora. Y sobre todo, inculca esta mentalidad a las personas de tu organización, solamente los equipos que están dispuestos a trabajar fuera de su zona de confort consiguen resultados extraordinarios.

### 5.3.3. Pensamiento crítico.

El pensamiento crítico desempeña un papel fundamental en el éxito y la eficacia de una organización. En un entorno empresarial complejo y en constante cambio, contar con individuos capaces de aplicar un pensamiento crítico significa tener empleados que pueden analizar información de manera objetiva, evaluar diferentes perspectivas y tomar decisiones fundamentadas.





Cuando esto se produce, estamos fomentando la resolución de problemas efectiva, la identificación de oportunidades y la toma de decisiones estratégicas. Además, promueve un ambiente de trabajo donde se cuestionan las suposiciones, se generan ideas innovadoras y se promueve el aprendizaje continuo. Por eso, al mismo tiempo, fortalecemos la capacidad para adaptarse a los cambios, enfrentar desafíos y encontrar soluciones creativas y sólidas. Y en muchas ocasiones, se contribuye a la mejora de la toma de decisiones, la innovación y el logro de los objetivos organizativos.

El pensamiento crítico se refiere a la capacidad de analizar, evaluar y cuestionar de manera objetiva y reflexiva la información, ideas o argumentos presentados. Es un enfoque mental que busca superar los sesgos, prejuicios y suposiciones para llegar a conclusiones fundamentadas y bien razonadas.

Su implementación dentro de un equipo o una organización no es sencilla e implica utilizar habilidades como el análisis, la evaluación, la interpretación, la inferencia, la formulación de preguntas y la resolución de problemas. Al emplear estas habilidades, se examina cuidadosamente la evidencia, se identifican posibles sesgos, errores o debilidades en los razonamientos y se desarrolla un pensamiento autónomo e independiente.

Algunos elementos clave del pensamiento crítico incluyen:

1. **Análisis:** Se trata de descomponer un problema o situación en sus partes componentes para comprender su estructura y funcionamiento.
2. **Evaluación:** Implica evaluar la calidad, relevancia y credibilidad de la información, las fuentes y los argumentos presentados.
3. **Interpretación:** Consiste en comprender y dar sentido a la información o datos disponibles, considerando el contexto y los diferentes puntos de vista.
4. **Inferencia:** Se refiere a sacar conclusiones lógicas y razonables basadas en la información y el razonamiento disponible.
5. **Formulación de preguntas:** Implica hacer preguntas críticas y pertinentes para profundizar en el conocimiento, desafiar las suposiciones y descubrir nuevas perspectivas.
6. **Resolución de problemas:** Implica identificar y abordar problemas o desafíos utilizando un enfoque lógico y basado en la evidencia.

El pensamiento crítico no se limita a un campo específico, sino que se aplica en todas las áreas de la vida, incluyendo el ámbito académico, profesional y personal. Es una habilidad fundamental para tomar decisiones informadas, resolver problemas complejos, entender diferentes perspectivas y desarrollar un pensamiento autónomo y creativo.

Pero no debemos de confundirnos, porque no implica ser negativo o crítico por defecto, sino más bien buscar una evaluación objetiva y fundamentada de la información y los argumentos presentados. Es una herramienta poderosa para desarrollar un pensamiento claro, lógico y reflexivo, y promover un mayor entendimiento y toma de decisiones más efectivas.

#### **5.3.4. Saber cómo estar actualizado y fomentar el aprendizaje rápido.**

Si una organización no se mantiene actualizada ni fomenta el aprendizaje, es probable que enfrente una serie de desafíos y consecuencias negativas, para las que, posiblemente, no vaya a estar preparada.

Para empezar, esta actitud puede llevar a la organización a estancarse en sus prácticas y enfoques actuales. Sin estar al tanto de las últimas tendencias, avances tecnológicos o mejores prácticas en la industria, la organización se queda rezagada y puede perder su relevancia en el mercado. Esto provocará que pierda su ventaja competitiva. En un entorno empresarial en constante evolución, las organizaciones que no se adaptan y mejoran continuamente corren el riesgo de ser superadas por competidores más ágiles y actualizados.

Sin un enfoque en el desarrollo de nuevas ideas, la organización se queda atrás en términos de productos, servicios y procesos. La falta de innovación puede limitar el crecimiento y la capacidad de responder a las necesidades cambiantes de los clientes. Este aspecto, puede dar pie a que los empleados se sientan desmotivados y estancados en sus roles, ya que, la falta de oportunidades de desarrollo profesional puede llevar a la insatisfacción laboral y la pérdida de talento clave.



La capacidad de aprender y adaptarse rápidamente es esencial en un entorno empresarial en constante cambio. Si una organización no se mantiene actualizada y fomenta el aprendizaje, puede tener dificultades para adaptarse a nuevas circunstancias, desafíos o demandas del mercado. Esto puede obstaculizar la capacidad de la organización para sobrevivir y crecer en un entorno volátil.

Aquí te compartimos 8 estrategias que pueden ayudarte para fomentar el aprendizaje rápido y mantener a tu equipo actualizado:

1. Establecer un ambiente de aprendizaje: Crea un ambiente en el que el aprendizaje sea valorado y fomentado. Promueve la idea de que el crecimiento y el desarrollo continuo son fundamentales para el éxito individual y del equipo.

2. Definir metas de aprendizaje: Establece metas claras y específicas relacionadas con el desarrollo y la adquisición de nuevas habilidades. Ayuda a tu equipo a identificar sus áreas de interés y necesidades de aprendizaje, y luego colabora con ellos para establecer metas alcanzables y medibles.

3. Proporcionar recursos de aprendizaje: Facilita el acceso a recursos de aprendizaje, como libros, cursos en línea, tutoriales, conferencias o talleres relevantes. Fomenta el intercambio de conocimientos y la recomendación de recursos entre los miembros del equipo.

4. Organizar sesiones de aprendizaje en equipo: Realiza sesiones de aprendizaje en grupo donde los miembros del equipo puedan compartir conocimientos y experiencias. Esto puede incluir presentaciones, debates, estudios de casos o ejercicios prácticos que fomenten el aprendizaje colaborativo.

5. Fomentar el intercambio de conocimientos: Establece un sistema para compartir conocimientos entre los miembros del equipo. Esto puede ser a través de reuniones regulares, boletines informativos internos, plataformas de colaboración en línea o grupos de discusión.

6. Apoyar el aprendizaje autónomo: Anime a los miembros del equipo a buscar oportunidades de aprendizaje por su cuenta. Pueden dedicar tiempo para leer, investigar y explorar nuevas ideas y avances en su campo. Proporciona orientación y recursos para ayudarles a encontrar y evaluar fuentes de información confiables.

7. Reconocer y recompensar el aprendizaje: Celebra los logros y los esfuerzos de aprendizaje de tu equipo. Reconoce y recompensa el compromiso y la dedicación al desarrollo profesional. Esto puede incluir reconocimientos públicos, oportunidades de crecimiento dentro de la organización o incentivos relacionados con el aprendizaje.

8. Fomentar el aprendizaje experimental: Promueve la experimentación y el aprendizaje a través de la acción. Anima a tu equipo a probar nuevas ideas, asumir desafíos y aprender de los resultados, ya sea el éxito o el fracaso.

Si solo pudieras quedarte con una idea, tendría que ser que fomentar el aprendizaje rápido y mantener a tu equipo actualizado es un esfuerzo continuo. Apoya y alienta a tus colaboradores a buscar oportunidades de crecimiento y desarrollo, y sé un modelo a seguir al demostrar tu propio compromiso con el aprendizaje constante.



## 5.4. Liderazgo

El liderazgo implica guiar, dirigir y motivar a un grupo de personas hacia la consecución de metas y objetivos comunes. Un líder es alguien que tiene la capacidad de influir en los demás y generar un impacto positivo en su comportamiento, actitudes y rendimiento. El liderazgo efectivo implica establecer una visión compartida, inspirar a los demás, tomar decisiones difíciles, brindar orientación y apoyo, y crear un ambiente propicio para el crecimiento y el desarrollo.



Pero ¿Qué es influir?

Cuando acudimos al diccionario, este nos dice que influir supone “producir (sobre una persona o cosa), de manera indirecta o insensible, cierta acción o efecto que la hace cambiar o variar”. En una segunda acepción, supone “ejercer autoridad, predominio o fuerza moral en alguien de modo que actúe o sea de manera distinta”. Si nos damos cuenta, existen algunas claves que, analizándolas con detenimiento, nos pueden marcar el camino para poder desarrollar un mejor estilo directivo.

- “Producir de manera indirecta...”: Influir consiste en generar cambios, conductas o actitudes de una forma indirecta. La mayoría del tiempo pretendemos provocar estos cambios de forma directa, decimos las cosas, damos instrucciones, razonamos, etc. Y luego nos sorprendemos de que no impacten de la manera que nosotros esperamos o no produzcan el resultado esperado.
- “que hace cambiar o variar...”: Influir supone provocar un cambio, las personas de una manera natural no tienen por qué saber como queremos

Con la colaboración de: pág. 49

que realicen las cosas, qué expectativas tenemos sobre ellos, qué resultados son los que esperamos lograr. De ahí que una de nuestras principales funciones como responsables de un equipo sea corregir esas desviaciones entre lo que esperamos de las personas y cómo se comportan realmente.

- “Ejercer autoridad, predominio o fuerza moral...”: Esta es una de las posibles respuestas a la pregunta que te has realizado anteriormente. Los demás deberían de hacerte caso porque eres un referente para ellos, porque eres capaz de marcar la pauta, de estar a su lado, de preocuparte por sus necesidades. Si realizas algunas de estas acciones de una manera significativa, desarrollarás cierta autoridad y fuerza moral con respecto a los demás. Aquello que hagas o que digas, resultará significativo para ellos.

### **¿Qué tiene que ver tu capacidad para influir con liderar?**

Pues absolutamente todo. ¿No crees que podríamos sustituir directamente la palabra influir por liderar y nos ofrecería exactamente lo que deseamos como responsables de un equipo en nuestro puesto de trabajo? Desde mi punto de vista, liderar consiste en conseguir que alguien haga algo que no tenía pensado hacer, sin utilizar una fuerza de poder coercitiva. Es decir, es conseguir que haga lo que desees que haga sin obligarle, sin imponérselo. Por eso, en esta definición se encuentran enclavados los tres componentes que veíamos anteriormente: Producir de una manera indirecta, un cambio y a través de mi autoridad o fuerza moral.

Sin embargo, parece mucho más fácil decirlo que hacerlo ya que, por mucha buena voluntad que le pongas, no siempre resulta tan sencillo que los demás entren en este juego, aunque tus intenciones sean buenas. Entonces, ¿qué es lo que se nos está escapando? ¿Qué nos falta para poder ejercer esa influencia en los miembros de mi equipo?

La relación de un líder o responsable con su equipo debe de apoyarse sobre dos grandes pilares. El primero, y como si de una negociación se tratase, el líder debe ser extraordinariamente sensible a las necesidades de cada una de las personas de su equipo. Si eres capaz de identificar esas necesidades y comienzas a cubrirlas, comenzaremos a generar cierta “deuda moral” en cada una de las personas de nuestros equipos e incrementaremos las probabilidades de que quieran hacernos caso rápidamente. El segundo gran pilar tiene que ver con orientarnos en una primera instancia en “dar”, y solo una vez hemos cubierto las necesidades de la otra parte, orientarnos a “pedir”.

Aquí es donde creo que radica gran parte de los errores que cometen muchos líderes con sus equipos. Piensan que liderar a otros tiene que ver con recibir, por

eso no paran de dar órdenes, de pedir a los demás que hagan una determinada cosa o que muestren cierto comportamiento cuando se lo demandan. Sin embargo, creo sinceramente que es totalmente al revés: liderar tiene que ver con dar, ofrecer a los demás aquello que sea valioso para ellos y que les empujen a realizar todo aquello que necesitamos que realicen.

#### 5.4.1. Negociación.

Negociar se refiere al proceso de interacción entre dos o más partes con el objetivo de llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio. Implica discutir y deliberar sobre intereses, necesidades, preocupaciones y objetivos para encontrar una solución que sea aceptable para todas las partes involucradas.

Puede ocurrir en diversas situaciones, tanto en el ámbito personal como en el profesional. Puede abordar temas relacionados con contratos, acuerdos comerciales, conflictos, decisiones en equipo, resolución de problemas y muchas otras áreas.

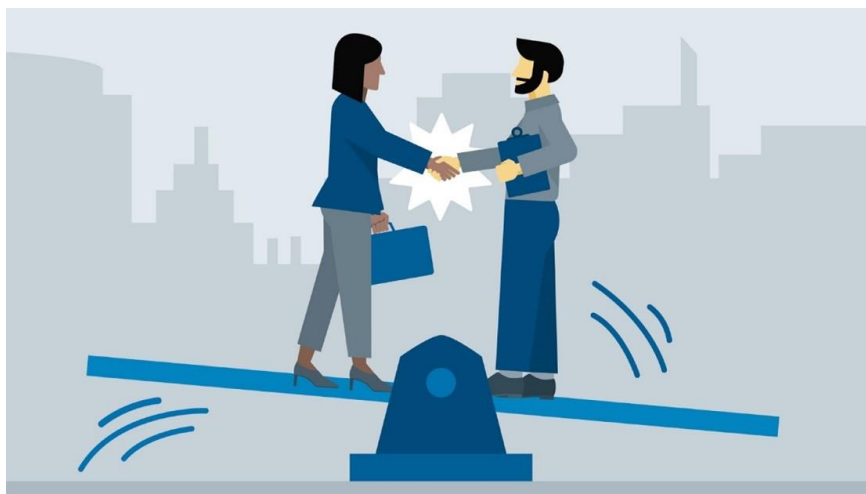


Generalmente implica un intercambio de propuestas, concesiones y compromisos, donde cada parte busca proteger sus intereses y obtener el máximo beneficio posible. A lo largo del proceso, las partes pueden presentar argumentos, defender posiciones y explorar soluciones alternativas.

Una negociación exitosa se caracteriza por el logro de un resultado equitativo y beneficioso para todas las partes involucradas. Esto requiere habilidades como la comunicación efectiva, la escucha activa, la empatía, la capacidad de resolución de problemas y la flexibilidad para adaptarse y encontrar soluciones creativas.

Es importante destacar que la negociación no se trata solo de competir o imponer una posición sobre la otra parte, sino de buscar un terreno común donde ambas partes puedan beneficiarse y sentirse satisfechas con el resultado. Implica

encontrar soluciones que tomen en cuenta los intereses y necesidades de ambas partes, y que contribuyan a mantener una relación de respeto y colaboración a largo plazo.



Negociar con los miembros de tu equipo es una habilidad importante para fomentar la colaboración, resolver conflictos y llegar a acuerdos que satisfagan a todas las partes involucradas. Aquí hay algunos pasos y consejos para negociar de manera efectiva con los miembros de tu equipo:

1. Establecer una comunicación abierta: Crea un ambiente de confianza y apertura donde todos los miembros del equipo se sientan cómodos expresando sus ideas y preocupaciones. La comunicación clara y honesta es fundamental para una negociación exitosa.
2. Escuchar activamente: Presta atención a las necesidades, intereses y perspectivas de los demás. Escucha activamente sin interrumpir y muestra empatía hacia las opiniones y puntos de vista de los demás. Esto ayudará a construir una base sólida para la negociación.
3. Identificar intereses comunes y divergentes: Identifica los intereses y objetivos compartidos entre las partes involucradas en la negociación, así como las áreas donde pueden surgir diferencias. Comprender estas diferencias y similitudes facilitará la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas.
4. Buscar soluciones de ganar-ganar: En lugar de buscar una solución donde una parte gane y la otra pierda, intenta encontrar soluciones que satisfagan los intereses de todas las partes involucradas. Busca alternativas creativas y colaborativas que generen beneficios para todos.



5. Negociar sobre hechos y datos: Basa tu negociación en hechos, datos y criterios objetivos. Evita las suposiciones y opiniones subjetivas. Utiliza información sólida y fundamentada para respaldar tus argumentos y propuestas.

6. Mantener la calma y el respeto: Durante la negociación, es importante mantener la calma y el respeto mutuo, incluso si surgen diferencias o conflictos. Evita los ataques personales y busca soluciones constructivas.

7. Ser flexible y abierto al compromiso: La negociación implica llegar a un compromiso mutuo. Está dispuesto a ser flexible y considerar diferentes opciones. No te aferres a una única solución y muestra disposición para explorar alternativas que puedan beneficiar a ambas partes.

8. Documentar los acuerdos: Una vez que se haya llegado a un acuerdo, asegúrate de documentar los términos y condiciones acordados. Esto ayudará a evitar malentendidos futuros y brindará claridad sobre los compromisos adquiridos.

Una negociación no se trata solo de ganar, sino de encontrar soluciones que satisfagan las necesidades y preocupaciones de todas las partes involucradas. Al practicar una negociación colaborativa y respetuosa, fortalecerás las relaciones dentro del equipo y facilitarás la toma de decisiones conjuntas.

#### 5.4.2. Gestión del propio tiempo y del tiempo ajeno.

La gestión del tiempo es fundamental tanto para el manejo de nuestras propias actividades como para manejar las demandas y compromisos externos.



Aquí hay algunos conceptos clave para la gestión del propio tiempo y del tiempo ajeno:

#### Gestión del propio tiempo:

1. Establecer metas y prioridades: Identifica tus metas y objetivos principales, y luego establece prioridades claras. Esto te ayudará a enfocarte en las tareas más importantes y evitar la dispersión.
2. Planificar y organizar: Dedica tiempo regularmente para planificar tus actividades y organizar tu agenda. Utiliza herramientas como calendarios, listas de tareas o aplicaciones de gestión del tiempo para mantenerte organizado y asegurarte de cumplir con tus compromisos.
3. Establecer límites: Aprende a decir "no" a tareas o actividades que no se alineen con tus prioridades o que excedan tu capacidad. Establece límites y aprende a delegar o buscar apoyo cuando sea necesario.
4. Evitar la procrastinación: Reconoce y evita la tendencia a posponer las tareas importantes. Utiliza técnicas de gestión del tiempo, como la técnica Pomodoro (trabajar en intervalos de tiempo específicos) o la regla de los dos minutos (hacer tareas rápidas de inmediato), para mantenerte enfocado y evitar la postergación.
5. Eliminar las distracciones: Identifica las distracciones que te impiden ser productivo y busca formas de minimizarlas. Esto puede incluir apagar las notificaciones del teléfono, establecer períodos de tiempo sin interrupciones o crear un entorno de trabajo tranquilo.



## Gestión del tiempo ajeno:

1. Establecer expectativas claras: Comunica claramente tus límites y disponibilidad a los demás. Establece expectativas realistas sobre cuánto tiempo puedes dedicar a las tareas y proyectos de otras personas.
2. Delegar adecuadamente: Aprende a delegar tareas y responsabilidades a otros miembros del equipo o colaboradores, cuando sea posible y apropiado. Esto te ayudará a liberar tiempo y a permitir que otros se desarrollen y asuman responsabilidades.
3. Establecer reuniones eficientes: Planifica y estructura las reuniones de manera efectiva. Establece una agenda clara, asigna tiempos específicos para cada punto y asegúrate de que todos los participantes estén informados de antemano. También considera si una reunión es realmente necesaria o si se puede resolver de manera más eficiente por otros medios, como correo electrónico o llamadas cortas.
4. Aprender a decir "no" o negociar plazos: Si te enfrentas a solicitudes de tiempo que no puedes manejar o que entran en conflicto con tus propias responsabilidades, aprende a decir "no" de manera asertiva o a negociar plazos y expectativas realistas.
5. Establecer límites y prioridades: Al igual que con la gestión del propio tiempo, establece límites claros y prioriza las tareas y proyectos que requieren tu atención. Asegúrate de que tu tiempo se utilice de manera eficiente y se enfoque en las actividades más importantes y urgentes.

Ser productivo con tu tiempo, tanto propio como ajeno, requiere práctica y disciplina. Al implementar estrategias efectivas de gestión del tiempo, podrás mejorar tu productividad, reducir el estrés y lograr un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

### 5.4.3. Trabajar con visión de futuro.

Muchas personas creen que la clave de conseguir grandes objetivos a largo plazo está en la capacidad de visualizar esos escenarios futuros y trazar un plan adecuado para alcanzarlos.



Trabajar con visión de futuro implica tener la capacidad de anticiparse y planificar a largo plazo, identificando tendencias y cambios que puedan afectar a una organización, industria o sociedad en general. Aquí hay algunos puntos clave sobre lo que necesitamos para anticipar los cambios y las nuevas formas de trabajar:

- **Análisis de tendencias:** Una parte fundamental de la visión de futuro es el análisis de tendencias actuales y emergentes. Esto implica examinar datos, investigar y comprender los cambios sociales, tecnológicos, económicos y políticos que están ocurriendo en el entorno. Identificar y comprender las tendencias puede ayudar a predecir posibles escenarios futuros.
- **Escenarios futuros:** Desarrollar diferentes escenarios o posibles futuros basados en diversas combinaciones de factores y variables. Estos escenarios ayudan a explorar y comprender diferentes situaciones futuras plausibles y evaluar cómo podrían afectar a una organización o industria.
- **Pensamiento estratégico:** Trabajar con visión de futuro requiere de un enfoque estratégico. Implica tener la capacidad de pensar más allá de las situaciones actuales y desarrollar planes y estrategias a largo plazo. Esto implica considerar diferentes escenarios y prepararse para diversas eventualidades.
- **Innovación y creatividad:** La visión de futuro está estrechamente relacionada con la innovación y la creatividad. Para poder anticiparse a los cambios futuros, es necesario fomentar un ambiente de trabajo que promueva la generación de ideas nuevas y la exploración de nuevas posibilidades. Esto puede implicar adoptar tecnologías emergentes, desarrollar nuevos productos o servicios, o incluso reinventar completamente la forma en que se hace algo.
- **Adaptabilidad:** Trabajar con visión de futuro implica ser adaptable y flexible. Los escenarios futuros pueden cambiar rápidamente, y es necesario poder ajustarse a esas circunstancias cambiantes. Esto implica



estar dispuesto a aprender continuamente, estar abierto a nuevas perspectivas y ser ágil en la toma de decisiones.

- **Análisis de riesgos y oportunidades:** La visión de futuro también implica evaluar los riesgos y oportunidades asociados con los cambios futuros. Esto implica identificar las amenazas potenciales y los posibles beneficios que podrían surgir en diferentes escenarios. Al comprender estos factores, se pueden tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias para minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades.
- **Colaboración y trabajo en equipo:** Trabajar con visión de futuro no es solo responsabilidad de una sola persona, sino que requiere la colaboración y el trabajo en equipo. Diferentes perspectivas y habilidades pueden enriquecer la comprensión de los futuros posibles y ayudar a generar soluciones más completas y efectivas.
- **Monitoreo continuo:** La visión de futuro no es un evento único, sino un proceso continuo. Es importante seguir monitoreando y actualizando regularmente la visión de futuro a medida que se desarrollan nuevas tendencias y se obtiene más información.

Como conclusión, trabajar con visión de futuro implica analizar tendencias, pensar estratégicamente, fomentar la innovación, ser adaptable, analizar riesgos y oportunidades, y colaborar con otros para desarrollar una comprensión profunda de los posibles futuros y tomar decisiones informadas. Al hacerlo, las organizaciones y las personas pueden estar mejor preparadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surjan en un entorno en constante cambio.

Hacer esto no garantiza predecir el futuro con precisión, pero ayuda a desarrollar una mentalidad estratégica y una mayor capacidad para adaptarse y tomar decisiones informadas en un entorno en constante cambio.

#### **5.4.4. Analizar la relación coste / beneficio en propuestas y recomendaciones.**

Cuando estás rodeado de personas, la mayoría de las veces comenzarás a recibir un montón de propuestas o de ideas que tendrás que valorar rápidamente y decidir, si las implementas o no. Tener unas pautas adecuadas para evaluar su viabilidad y disponer del empuje necesario para implementarlas, marcarán la diferencia entre un buen manager y un excelente manager.

Analizar la relación coste/beneficio de una propuesta ofrece varias ventajas importantes, tanto para individuos como para organizaciones. Algunas de las ventajas clave son las siguientes:

- Toma de decisiones informadas: El análisis de la relación coste/beneficio proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas. Permite evaluar de manera objetiva y sistemática los costos y beneficios asociados con una propuesta, lo que ayuda a evitar decisiones impulsivas o basadas únicamente en intuiciones.
- Optimización de recursos: Al realizar un análisis de coste/beneficio, se puede identificar la manera más eficiente de asignar los recursos disponibles. Permite evaluar diferentes opciones y prioridades, y seleccionar la que genere el mayor beneficio en relación con los costos incurridos. Esto ayuda a optimizar el uso de los recursos limitados y maximizar los resultados.
- Evaluación de viabilidad financiera: El análisis de la relación coste/beneficio ayuda a evaluar la viabilidad financiera de una propuesta. Permite determinar si los beneficios esperados justifican los costos asociados y si el proyecto o la acción propuesta es económicamente factible. Esto es especialmente relevante en entornos empresariales, donde es necesario asegurar un retorno adecuado de la inversión.
- Priorización de proyectos: En situaciones en las que se deben seleccionar y priorizar múltiples proyectos o acciones, el análisis de coste/beneficio ayuda a clasificar y comparar las opciones disponibles. Permite identificar cuáles proyectos ofrecen la relación más favorable entre los beneficios esperados y los costos incurridos, lo que facilita la toma de decisiones sobre qué proyectos deben recibir atención y recursos.
- Transparencia y rendición de cuentas: Al realizar un análisis de coste/beneficio, se proporciona una justificación transparente y basada en datos para respaldar una decisión. Esto ayuda a mejorar la rendición de cuentas, ya que se pueden compartir los resultados y los criterios utilizados para tomar la decisión. Además, permite que las partes interesadas comprendan y evalúen la lógica detrás de la propuesta, lo que puede generar mayor confianza y aceptación.

Chequear estos puntos ante una nueva idea te ofrecerá ventajas importantes al respaldar la toma de decisiones informadas, optimizar el uso de recursos, evaluar la viabilidad financiera, priorizar proyectos y mejorar la transparencia y rendición de cuentas. Esta evaluación permite tomar decisiones más sólidas y fundamentadas, con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles.



Es una herramienta importante para evaluar la viabilidad y la eficiencia de propuestas y recomendaciones. Permite comparar los costos asociados con una acción o proyecto con los beneficios que se esperan obtener. Aquí hay algunos pasos clave para realizar este análisis:

- Identificar los costos: Comienza por identificar y cuantificar todos los costos relacionados con la propuesta o recomendación. Estos pueden incluir costos directos, como materiales y mano de obra, así como costos indirectos, como gastos administrativos, impuestos o costos de oportunidad. Asegúrate de considerar tanto los costos iniciales como los costos continuos a lo largo del tiempo.
- Cuantificar los beneficios: Evalúa y cuantifica los beneficios esperados de la propuesta o recomendación. Estos pueden ser beneficios financieros, como ingresos adicionales, ahorros de costos o aumento de la rentabilidad. También considera beneficios no financieros, como mejoras en la eficiencia, satisfacción del cliente, impacto ambiental o imagen de marca. Los beneficios pueden ser tangibles o intangibles, y es importante asignarles un valor monetario cuando sea posible.
- Establecer un horizonte de tiempo: Define el período de tiempo durante el cual se espera que se produzcan los costos y los beneficios. Esto puede

variar según el proyecto o la propuesta. Algunas evaluaciones se realizan en un período de tiempo fijo, mientras que otras pueden extenderse a lo largo de varios años.

- Calcular el índice de coste/beneficio: Divide el valor total de los beneficios esperados entre el valor total de los costos. Esto te dará el índice de coste/beneficio (ICB), que indica la relación entre los beneficios y los costos. Un ICB mayor que 1 indica que los beneficios superan los costos, mientras que un ICB menor que 1 indica que los costos superan los beneficios.
- Evaluar otros factores: Considera otros factores relevantes que no se hayan tenido en cuenta en el análisis inicial, como el riesgo, la sostenibilidad, el impacto social o los efectos secundarios no deseados. Estos factores pueden afectar la decisión final y requerir un ajuste en la evaluación de la relación coste/beneficio.

Es importante tener en cuenta que el análisis de la relación coste/beneficio es una herramienta, pero no debe ser el único factor en la toma de decisiones. También se deben considerar otros aspectos, como la estrategia organizacional, la viabilidad técnica, la aceptación social y la alineación con los objetivos a largo plazo.

#### 5.4.5. Favorecer en los equipos la gestión del cambio.

Marcar un rumbo diferente en el equipo o en la organización, es difícil, pero viable si los datos acompañan. Convencer a las personas de la necesidad de ese cambio y acompañarlas en su proceso de cambio, es muchísimo más costoso.



Resultará fundamental ayudar a los equipos a adaptarse y prosperar en entornos que están experimentando transformaciones significativas. Aquí hay algunas estrategias que pueden ayudarte a lograrlo:



- **Comunicación clara y frecuente:** Es importante comunicar abierta y consistentemente la necesidad del cambio, los objetivos, los beneficios esperados y cómo afectará a los miembros del equipo. La comunicación debe ser clara, transparente y adaptada a diferentes audiencias. Se deben brindar oportunidades para que los miembros del equipo compartan sus preocupaciones, hagan preguntas y den retroalimentación.
- **Participación y empoderamiento:** Involucra activamente a los miembros del equipo en el proceso de cambio. Permíteles contribuir con ideas, sugerencias y soluciones. Alentar su participación y empoderarlos para tomar decisiones y responsabilidades en relación con el cambio les brinda un sentido de propiedad y compromiso con el proceso.
- **Creación de una visión compartida:** Establece una visión clara y compartida sobre el cambio. Ayuda a los miembros del equipo a comprender el propósito y la dirección del cambio, así como el papel que desempeñarán en el proceso. Una visión compartida brinda un sentido de propósito y alinea a los miembros del equipo hacia un objetivo común.
- **Desarrollo de habilidades y capacidades:** Proporciona el apoyo necesario para que los miembros del equipo adquieran las habilidades y capacidades necesarias para adaptarse al cambio. Ofrece oportunidades de formación, coaching y mentoring. También alienta el aprendizaje continuo y la adopción de nuevas habilidades, lo que aumentará la confianza y la capacidad del equipo para gestionar el cambio.
- **Gestión de resistencia y preocupaciones:** Reconoce y aborda las resistencias y preocupaciones que puedan surgir dentro del equipo. Escucha activamente las inquietudes de los miembros del equipo y brinda apoyo emocional. Proporciona información adicional, clarificaciones y soluciones para abordar las preocupaciones. Comunicar de manera efectiva los beneficios del cambio y cómo se superarán los desafíos puede ayudar a disminuir la resistencia.
- **Celebrar los logros y reconocer los esfuerzos:** Celebra los hitos alcanzados y reconoce los esfuerzos y contribuciones individuales y colectivas. Esto refuerza una cultura de cambio positiva y fomenta la motivación y el compromiso del equipo.
- **Evaluación y ajuste continuo:** Realiza evaluaciones periódicas para verificar el progreso y ajustar la estrategia de gestión del cambio según sea necesario. Aprende de las experiencias pasadas y aplica las lecciones aprendidas en futuros procesos de cambio.

Recuerda que la gestión del cambio requiere tiempo, paciencia y flexibilidad. Cada equipo es único y puede requerir enfoques adaptados a su cultura y contexto específico. **¿Es costoso? Si ¿Merecerá la pena? Por supuesto.**





# HABILIDADES SOFT