

LIDERAZGO

Qué es y cómo trabajarlo

Módulo 2

Diciembre 2024

MÓDULO 2: LO QUE SÍ DEPENDE DEL LÍDER: CULTIVAR LAS 3 MENTALIDADES

Como hemos comentado, para liderar de manera efectiva en un entorno cambiante, es esencial cultivar tres mentalidades clave: directiva, ejecutiva y de liderazgo. Cada una aporta un enfoque, permitiéndole al/a la líder no solo construir una visión estratégica a largo plazo, sino también tomar decisiones inmediatas y concretas, y fomentar el crecimiento personal y profesional de su equipo.

Como hemos comentado, para liderar de manera efectiva en un entorno cambiante, es esencial cultivar tres mentalidades clave: directiva, ejecutiva y de liderazgo. Cada una aporta un enfoque fundamental, permitiéndole al/a la líder no solo construir una visión estratégica a largo plazo, sino también tomar decisiones inmediatas y concretas, y fomentar el desarrollo personal y profesional de su equipo.

Sin embargo, estas mentalidades no siempre tienen el mismo peso. Tanto el momento en el que se encuentra la organización como el nivel de responsabilidad del líder influyen en cuál de ellas debe predominar. Por ejemplo, la mentalidad directiva suele ser más relevante para los roles estratégicos o de alta dirección, donde definir la visión y establecer prioridades a largo plazo resulta crucial. La mentalidad ejecutiva, en cambio, es especialmente valiosa para mandos intermedios que deben gestionar los recursos y asegurar resultados inmediatos. Finalmente, la mentalidad de liderazgo es clave para quienes tienen un contacto directo y cotidiano con los equipos, ayudándolos a crecer y comprometerse.

También el "momento" juega un papel decisivo. En contextos de transformación o incertidumbre, la mentalidad directiva puede ser prioritaria para proporcionar claridad y dirección. En situaciones de alta presión operativa, la mentalidad ejecutiva cobra protagonismo para garantizar la eficiencia y el cumplimiento de objetivos. Por su parte, cuando la organización se encuentra en una etapa de consolidación o desarrollo estable, la mentalidad de liderazgo se convierte en un factor determinante para mantener el compromiso y fomentar el crecimiento del equipo.

Un/a líder efectivo/a debe ser consciente de estos factores y ajustar el equilibrio entre las tres mentalidades para responder de manera eficiente a las demandas del entorno, del equipo y de su propio rol.

MENTALIDAD DIRECTIVA

¿Cómo defines una visión clara para tu equipo? ¿Te has planteado si tus objetivos a largo plazo son lo suficientemente inspiradores y alcanzables? La

mentalidad directiva es fundamental para el liderazgo porque permite tomar decisiones estratégicas que trazan un camino hacia el futuro. Esta perspectiva implica mucho más que simplemente fijar metas; requiere explorar nuevas oportunidades, anticipar desafíos y ajustar la estrategia en función de los cambios del entorno.

¿De qué manera tomas decisiones que equilibren las necesidades actuales de tu equipo con las exigencias del futuro? Un líder directivo guía con propósito, define el rumbo y se adapta de manera proactiva a las circunstancias. Las decisiones que se toman hoy pueden tener un gran impacto a largo plazo. ¿Qué prácticas tienes implementadas para anticipar esos cambios?

Sin embargo, para que estas decisiones estratégicas realmente se materialicen, es clave liberar tiempo para lo que realmente importa: meter el futuro en el presente. Esto significa hacer espacio en tu agenda diaria para pensar más allá de las tareas urgentes y enfocarte en lo que está por venir. Muchos líderes se ven atrapados en la vorágine de las demandas inmediatas, lo que les dificulta proyectar sus esfuerzos hacia el futuro. Para contrarrestar esto, es fundamental que liberes espacio en tu rutina para pensar, planificar y tomar decisiones que puedan parecer lejanas, pero que serán esenciales para el éxito futuro de tu equipo. ¿Estás dedicando el tiempo necesario a pensar en el futuro? ¿O tus decisiones están centradas en responder a lo urgente, dejando poco margen para lo importante? ¿Qué podrías hacer para fomentar una visión más estratégica dentro de tu equipo?

Estas son algunas competencias asociadas a la mentalidad directiva:

1. Generar visión y crear proyecto: Construir una visión clara que sirva como guía para trazar un camino hacia los objetivos estratégicos es esencial. Esto implica definir los objetivos a corto, medio y largo plazo, comunicar la misión y movilizar al equipo hacia metas concretas. Además, es fundamental asegurar una planificación detallada y la ejecución eficiente de proyectos alineados con la estrategia organizacional.
 - o *Ejemplo práctico: Un líder que trabaja con su equipo para identificar metas específicas, desarrollando planes de acción claros y revisando regularmente su progreso, fomenta un ambiente donde todos comprenden su papel en la visión general. Puede organizar talleres de planificación estratégica, donde se establecen objetivos y se discuten los pasos necesarios para alcanzarlos.*
2. Marcar rumbo: Dirigir con propósito significa establecer un camino claro que permita al equipo avanzar hacia los objetivos estratégicos. Esto no solo implica tomar decisiones en base a datos y resultados, sino también evaluar continuamente el entorno para ajustar la estrategia. Un/a líder directivo/a está constantemente monitoreando cambios, asegurando que todas las acciones estén alineadas con los objetivos del equipo.
 - o *Ejemplo práctico: Un líder que establece reuniones trimestrales de revisión estratégica, donde se analizan indicadores clave de rendimiento (KPIs) y se ajustan las metas en función de los resultados obtenidos. Además, fomenta la participación activa del*

equipo para ajustar la dirección cuando las circunstancias lo requieran.

3. Explorar: Anticipar desafíos y oportunidades es esencial para una mentalidad directiva. Un líder debe ser proactivo, buscando soluciones creativas y manteniendo la adaptabilidad frente a los cambios del entorno. Fomentar la exploración constante de alternativas permite a un equipo innovar y adaptarse rápidamente a nuevas realidades.
 - o *Ejemplo práctico: Un/a líder que promueve sesiones de brainstorming donde se evalúan diferentes ideas para la resolución de problemas o para la creación de nuevos proyectos/productos. También, un/a líder que fomenta la diversificación de recursos, como la formación constante en áreas emergentes, para mantener al equipo preparado ante nuevos desafíos.*

MENTALIDAD EJECUTIVA

La mentalidad ejecutiva se centra en la toma de decisiones operativas y la ejecución eficiente de acciones a corto plazo. Implica manejar situaciones concretas con rapidez, asegurando resultados inmediatos y el uso eficiente de recursos. Un líder con mentalidad ejecutiva mantiene un enfoque en la acción y la superación de obstáculos operativos. Éstas son algunas competencias asociadas:

1. Planificar, Organizar y Coordinar: La base de una mentalidad ejecutiva radica en la capacidad de planificar estratégicamente, organizar recursos y coordinar a los equipos de manera eficiente. Esto implica establecer metas claras que permitan orientar las acciones hacia resultados específicos. Un líder debe ser capaz de distribuir tareas, asignar roles y asegurarse de que cada miembro del equipo entienda su función en el flujo productivo general.
 - o *Ejemplo práctico: En una empresa industrial, un/a líder establece un plan de producción mensual que incluye objetivos de fabricación, tiempos de entrega y asignación de recursos. Coordina reuniones semanales con los jefes de departamento para evaluar el progreso y resolver cualquier problema que surja. Además, implementa un sistema de gestión de inventarios que permite monitorear el uso de materiales en tiempo real, asegurando que no haya interrupciones en la cadena de producción y optimizando el uso de recursos.*
2. Hacer y Decidir: Tomar decisiones informadas es un componente clave para asegurar la ejecución eficaz. Un líder debe actuar con rapidez y claridad en situaciones donde los resultados inmediatos son esenciales. Este proceso implica la capacidad para hacer elecciones basadas en datos confiables y liderar al equipo en su implementación.
 - o *Ejemplo práctico: En respuesta a una demanda inesperada, un líder decide rápidamente reconfigurar la línea de producción. Convoca al equipo, redistribuye tareas y ajusta la secuencia operativa para cumplir con los nuevos requerimientos sin comprometer la calidad ni los tiempos de entrega.*

3. Controlar y Ajustar: La evaluación constante y el ajuste continuo son aspectos vitales para mantener la eficiencia en las operaciones. Un líder debe monitorear continuamente los resultados para identificar cualquier desviación y adaptar las estrategias de acuerdo con las necesidades del entorno. Esto requiere flexibilidad y proactividad para mantener un flujo constante y adaptarse a los cambios sin pérdida de productividad.
 - o *Ejemplo práctico: En un centro de distribución de productos, el/la líder implementa un sistema de gestión que monitorea los niveles de inventario y la demanda en tiempo real. Cuando se detecta una fluctuación en la demanda de un producto específico, el/la líder ajusta rápidamente las órdenes de reposición y redistribuye los recursos para evitar la escasez o el exceso de stock. Además, coordina con el equipo de logística para optimizar las rutas de entrega, asegurando que los productos lleguen a tiempo y en las mejores condiciones. Este enfoque no solo maximiza la eficiencia operativa, sino que también mejora la satisfacción del cliente al garantizar la disponibilidad continua de los productos.*

Adoptar una mentalidad ejecutiva no solo implica enfocarse en las operaciones diarias, sino también en la capacidad de ajustarse rápidamente a los cambios del entorno y mantener la continuidad operativa sin perder de vista los objetivos. Los/las líderes deben tomar decisiones ágiles, supervisar el rendimiento de manera continua y realizar ajustes en tiempo real para mejorar la eficiencia operativa. ¿Qué sistemas usas para monitorear y ajustar los procesos según los resultados obtenidos? ¿Cómo manejas los cambios en el entorno para mantener la continuidad de las operaciones? ¿Cuáles son las estrategias que empleas para optimizar el uso de recursos en las actividades diarias? Reflexiona sobre estas preguntas y considera cómo las competencias asociadas a la mentalidad ejecutiva pueden ayudarte a mejorar el desempeño de tu equipo y alcanzar los objetivos organizacionales de manera más efectiva.

MENTALIDAD DE LÍDERAZGO

La mentalidad de liderazgo implica fomentar el desarrollo y crecimiento continuo de las personas, creando un ambiente donde cada integrante se sienta valorado y apoyado. Además, incluye la capacidad de construir la identidad y el sentimiento de equipo, promoviendo un sentido de pertenencia y cohesión.

1. Hacer equipo: Un líder efectivo sabe que el éxito no solo se mide en términos de resultados, sino también en la manera en que se construye y mantiene un equipo sólido. La creación de un entorno donde cada miembro se sienta parte esencial del proceso es fundamental para la productividad y el bienestar organizacional.
 1. Crear sentido de pertenencia y cohesión: La construcción de una identidad colectiva es clave para un liderazgo efectivo. Los líderes deben definir claramente las reglas de funcionamiento, así como los

roles y responsabilidades, promoviendo una comprensión compartida de los objetivos organizacionales. Este esfuerzo ayuda a evitar malentendidos y crea un ambiente donde cada integrante conoce las expectativas que se tienen hacia él/ella; por ello, la capacidad para hacer equipo es fundamental para alinear a los colaboradores en torno a un propósito común. Además, un/a líder efectivo/a fomenta los lazos emocionales entre los integrantes y una cultura de apoyo mutuo, lo que fortalece la confianza dentro del equipo.

- *Ejemplo práctico: Definir roles y responsabilidades claramente ayuda a reducir malentendidos y a que cada colaborador/a se sienta parte activa del proceso.*
- *Ejemplo práctico: Implementar actividades de team building enfocadas en fortalecer las relaciones personales, como talleres colaborativos, dinámicas de resolución de problemas o incluso reuniones informales periódicas donde los/las integrantes compartan logros y desafíos personales y profesionales. Esto no solo fomenta el conocimiento mutuo, sino que también fortalece los lazos emocionales dentro del equipo.*
- *Ejemplo práctico: Organizar eventos de celebración de hitos y logros del equipo, como aniversarios, finalización de proyectos importantes o el cumplimiento de metas. Estas celebraciones pueden ser formales o informales y tienen como objetivo reconocer el esfuerzo colectivo y fortalecer los vínculos entre los miembros del equipo.*

II. Motivar y comprometer: La motivación va más allá de recompensas económicas, se centra en el reconocimiento del esfuerzo, en la creación de desafíos significativos y en el desarrollo del potencial de cada miembro del equipo. Los líderes deben inspirar, mediante el reconocimiento constante, tanto en lo individual como en lo colectivo.

Es importante generar un ambiente en el que el crecimiento sea una prioridad, y donde se valore el compromiso y la dedicación.

- *Ejemplo práctico: Implementar un programa de reconocimientos personalizados, donde se celebren logros tanto individuales como grupales en reuniones periódicas o en un espacio específico, como una pizarra de reconocimiento o boletines internos. Estos reconocimientos pueden ser adaptados según las preferencias del equipo, como destacar mejoras en procesos, innovación, o contribuciones adicionales al éxito del equipo.*
- *Ejemplo práctico: Crear un grupo de mensajería instantánea o una plataforma de comunicación interna donde los miembros del equipo puedan compartir logros y felicitaciones de manera espontánea y casual. Este espacio puede ser utilizado para reconocer esfuerzos y éxitos en*

tiempo real, fomentando un ambiente de apoyo y compañerismo.

III. Comunicar: La comunicación efectiva es esencial para garantizar que todos los miembros del equipo entiendan los objetivos y trabajen de manera alineada; la claridad y la transparencia son cruciales. Los/las líderes deben promover una comunicación bidireccional, fomentando la escucha activa y asegurando que la información fluya de manera efectiva, reduciendo errores y mejorando el desempeño general. Por ello, es importante considerar los tres tipos de comunicación: la comunicación estratégica (que enfoca en la visión a largo plazo, los objetivos organizacionales y las metas generales de la empresa), la comunicación operativa (que se centra en el día a día, procesos y tareas específicas, asegurando que cada miembro del equipo sepa lo que debe hacer y cómo llevarlo a cabo de manera eficiente) y finalmente la comunicación personal (basada en relaciones interpersonales, que sirve para fomentar un ambiente de confianza y apertura; se involucra la escucha activa y el reconocimiento, creando un espacio seguro para compartir ideas, inquietudes y necesidades individuales).

- *Ejemplo práctico: Utilizar reuniones regulares y herramientas digitales colaborativas permite una comunicación más accesible, reduciendo el riesgo de malentendidos y mejorando la toma de decisiones.*
- *Ejemplo práctico: Organizar sesiones breves a mitad de proyecto para revisar avances y resolver dudas colectivas permite asegurar que todos estén al tanto de lo que se necesita hacer, ajustando la comunicación operativa a medida que el proyecto avanza.*

Las reuniones son clave para la comunicación, pero a menudo mal gestionadas. Con pautas claras y enfoque en objetivos, pueden ser más productivas, alineando al equipo y favoreciendo la toma de decisiones. Aquí te damos algunas recomendaciones para optimizar su eficiencia.

- *Antes de la reunión (Preparación):*
 - *Enviar una convocatoria con los temas y el objetivo claro de la reunión.*
 - *Reflexionar sobre quién debe asistir, asegurando que solo participen las personas necesarias.*
 - *Preparar la reunión revisando los puntos clave a tratar y reservando los medios y recursos necesarios (sala, tecnología, etc.).*
- *Durante la reunión:*
 - *Inicio: Comenzar puntualmente, revisar la asistencia, cuidar la acogida y apertura, establecer normas claras (como el uso limitado de móviles/ordenadores) y asignar roles específicos a los/las participantes, si aplica.*

- o *Desarrollo: Presentar los temas de forma clara, fomentando conversaciones constructivas y asegurando la participación activa de todos/as. Es importante velar por el cumplimiento de las normas, tomar decisiones sobre los puntos tratados y registrar los temas no pertinentes para abordarlos en otro momento.*
 - o *Cierre: Realizar un resumen breve de los temas tratados y las decisiones tomadas, dejando claro quién es responsable de qué, y finalizar con puntualidad.*
 - *Después de la reunión:*
 - o *Enviar un acta que resuma los acuerdos alcanzados y los pasos a seguir.*
 - o *Comunicar las decisiones relevantes a terceros, si corresponde.*
 - o *Asegurar credibilidad cumpliendo los compromisos adquiridos durante la reunión.*
- IV. Gestionar conflictos: Los conflictos son inherentes al ser humano, y como tal, la estrategia más útil frente a ellos es aceptar que van a existir y tratarlos como oportunidades de crecimiento y mejora. Un/a líder debe facilitar espacios para que las diferencias se expresen y se aborden desde la empatía y la asertividad, siendo el mismo ejemplo de ello. Al generar un entorno donde los conflictos se aborden de manera constructiva, se promueve el diálogo abierto y la comprensión mutua.
- *Ejemplo práctico: Realizar sesiones regulares de resolución de problemas donde se discutan posibles soluciones colaborativas. Por ejemplo, organizar un taller mensual en el que los equipos trabajen juntos para resolver un problema simulado que refleje desafíos reales de la empresa.*
 - *Ejemplo práctico: Crear un “buzón de ideas y preocupaciones” físico o digital donde las personas trabajadoras puedan expresar inquietudes de forma anónima. Revisar estas inquietudes en reuniones grupales fomenta la transparencia y permite tratar posibles conflictos de forma colectiva antes de que escalen. Por ejemplo, implementar un foro online donde las personas trabajadoras puedan votar por las ideas y preocupaciones más relevantes, dándoles prioridad en las agendas de las reuniones.*
 - *Ejemplo práctico: En caso de un desacuerdo sobre asignación de tareas, invitar a las partes implicadas a intercambiar temporalmente sus roles o responsabilidades para comprender las dificultades desde el punto de vista del otro. Por ejemplo, organizar una “semana de intercambio de roles” donde las personas trabajadoras puedan experimentar el trabajo de sus compañeros/as para fomentar la empatía y mejorar la colaboración.*

2. **Hacer crecer a las personas:** El desarrollo continuo y la formación de los equipos es una de las áreas más cruciales en el liderazgo. Los/las líderes deben promover un entorno que fomente la mejora continua, no solo desde el punto de vista técnico sino también en habilidades relacionales.
 - I. **Desarrollar:** Facilitar oportunidades para el crecimiento personal y profesional implica mucho más que ofrecer formación puntual. Es fundamental promover una cultura de mejora continua, donde cada miembro del equipo esté en constante aprendizaje, desafiando sus propias habilidades y buscando formas de optimizar su desempeño. Esto también incluye fomentar la polivalencia, permitiendo que todas las personas desarrollen competencias en diferentes áreas, lo cual aumenta la flexibilidad organizacional para adaptarse a cambios o asumir nuevas responsabilidades sin interrupciones. Además, es esencial crear un ambiente creativo e innovador, donde las ideas nuevas sean valoradas y se incentive a los integrantes del equipo a pensar más allá de lo convencional. Este entorno se construye aprovechando la diversidad del equipo, reconociendo que perspectivas y experiencias variadas enriquecen el proceso de toma de decisiones y generan soluciones más efectivas.
 - *Ejemplo práctico: Organizar sesiones de aprendizaje cruzado dentro del equipo, donde cada miembro comparta sus conocimientos sobre un área en la que es experto. Por ejemplo, si alguien domina el manejo de una herramienta específica o tiene experiencia en un proceso clave, puede enseñar a sus compañeros/as. Esto fomenta la polivalencia, la colaboración y el aprendizaje continuo sin requerir recursos externos.*
 - *Ejemplo práctico: Implementar un programa de rotación de roles donde las personas cambien temporalmente de puesto con compañeros/as de otras áreas. Esto no solo enriquece su experiencia y habilidades, sino que también mejora la comunicación y la empatía entre los diferentes departamentos.*
 - II. **Fomentar la participación:** Fomentar la participación activa del equipo no solo en la toma de decisiones, sino también en la resolución de problemas, es clave para construir un entorno colaborativo. Al involucrar a los miembros del equipo en estas áreas críticas, se asegura que cada persona se sienta valorada y reconocida como una parte integral del grupo. Esta participación activa no solo fortalece el sentido de pertenencia, sino que también enriquece los procesos colaborativos al aprovechar la diversidad de perspectivas y habilidades del equipo.
 - *Ejemplo práctico: Implementar una dinámica semanal donde el equipo se reúna para plantear retos específicos y cada miembro proponga al menos una idea para resolverlos. Por ejemplo, si hay un problema recurrente en la producción o en la atención al cliente, el equipo puede trabajar en conjunto para diseñar soluciones.*

- *Ejemplo práctico: Establecer un comité rotativo de mejora continua, donde diferentes miembros del equipo asuman la responsabilidad de identificar y presentar áreas para el desarrollo. Por ejemplo, cada mes, un pequeño grupo puede investigar y sugerir nuevas herramientas tecnológicas o métodos de trabajo que puedan optimizar los procesos internos y aumentar la eficiencia del equipo.*
- III. Delegar: Delegar eficazmente es una habilidad clave en la gestión. Empoderar a los/as colaboradores/as para que asuman responsabilidades clave les otorga autonomía y contribuye a su desarrollo profesional. Al confiar en los miembros del equipo para liderar en áreas específicas, el líder reduce su carga operativa y fortalece el crecimiento del equipo en su conjunto.
 - *Ejemplo práctico: Delegar la gestión de un proyecto específico a un equipo o incluso a un miembro en particular, permitiéndole tomar decisiones dentro de un marco definido, fomenta su autonomía y responsabilidad. Asignar a un colaborador la coordinación de una campaña de comunicación o la gestión de un proceso operativo, bajo la supervisión general del líder, puede fortalecer sus competencias y darles espacio para experimentar y aprender en su área de interés.*
- IV. Dar Feedback: Proporcionar feedback de manera regular y constructiva es una de las herramientas más poderosas para alinear expectativas, reforzar la confianza y fomentar el crecimiento continuo del equipo. Un buen feedback no debe limitarse únicamente a señalar áreas de mejora, es igualmente importante reconocer los logros y esfuerzos, tanto individuales como colectivos, para mantener alta la motivación. El feedback efectivo debe ser claro, específico y centrado en comportamientos observables, evitando juicios personales. Además, debe darse de forma oportuna, lo más cerca posible del evento o comportamiento que se desea comentar. Fomentar una cultura de retroalimentación en la que todos/as, no solo los/as líderes, puedan compartir observaciones y aprendizajes también es clave. Esto promueve la comunicación bidireccional, ayuda a identificar problemas rápidamente y fortalece el espíritu de equipo al convertir el feedback en una herramienta colaborativa.
 - *Ejemplo práctico: Implementar un sistema sencillo de retroalimentación mensual, como reuniones individuales de 15 minutos donde el/la líder y cada miembro del equipo revisen logros recientes, áreas de mejora y metas futuras. Por ejemplo, durante estas reuniones, el líder puede felicitar a un miembro por haber resuelto eficientemente un problema y, a la vez, sugerir formas en que podría optimizar el tiempo en tareas rutinarias. Esto establece un hábito de feedback continuo y constructivo*
 - *Ejemplo práctico: Organizar sesiones de retroalimentación en equipo al finalizar proyectos importantes. Por ejemplo,*

realizar una reunión donde todos los miembros puedan compartir qué aspectos del proyecto funcionaron bien y cuáles podrían mejorar. Este tipo de sesiones no solo promueven el aprendizaje colectivo, sino que también ayudan a identificar y resolver posibles malentendidos o áreas de conflicto.

La mentalidad de liderazgo, por lo tanto, se enfoca en desarrollar y apoyar al equipo (como colectivo e individualmente), creando un ambiente de confianza y pertenencia. Un líder efectivo fomenta la cohesión, la motivación y la comunicación dentro del equipo, y maneja los conflictos como oportunidades de crecimiento.

¿Cómo creas un ambiente de confianza y pertenencia en tu equipo?

¿Qué estrategias utilizas para motivar y desarrollar el potencial de tu equipo?

¿Cómo gestionas los conflictos para promover el aprendizaje y la mejora continua?

¿De qué manera fomentas la participación activa de tu equipo en la toma de decisiones?

¿Cómo manejas la delegación de responsabilidades para promover la autonomía y el crecimiento?

¿Cómo fomentas que el feedback sea una dinámica interna y que se dé de manera continua?

