

LIDERAR PERSONAS ES SIMPLE, NO ES SENCILLO

CLAVES Y HERRAMIENTAS PARA GESTIONAR
EQUIPOS Y SACAR LO MEJOR DE LAS PERSONAS



MIGUEL ANGEL DÍAZ



Círculo Rojo
EDITORIAL

Primera edición: mayo 2019

Depósito legal: AL 1199-2019

ISBN: 978-84-1331-267-5

Impresión y encuadernación: Editorial Círculo Rojo

© Del texto: Miguel Angel Díaz

© Maquetación y diseño: Equipo de Editorial Círculo Rojo

© Fotografía de cubierta: Depositphotos.com

Editorial Círculo Rojo

www.editorialcirculo rojo.com

info@editorialcirculo rojo.com

Impreso en España — Printed in Spain

Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida por algún medio, sin el permiso expreso de sus autores. Círculo Rojo no se hace responsable del contenido de la obra y/o las opiniones que el autor manifieste en ella.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

El papel utilizado para imprimir este libro es 100% libre de cloro y
por tanto, **ecológico**.

PARA TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE QUIEREN
GESTIONAR MEJOR A SUS EQUIPOS, SACANDO LA
MEJOR VERSIÓN DE LAS PERSONAS QUE LES RODEAN
Y QUE DESEAN GENERAR ENTORNOS DE TRABAJO
SALUDABLES Y NUTRITIVOS.

ÍNDICE

Introducción	13
1. La importancia de gestionar bien a personas	17
• ¿Para qué existe un puesto como el tuyo en la organización?	17
• Calidad directiva y responsabilidad individual.....	19
• ¿Para qué deberías de ser un referente para tu equipo?	23
2. ¿Qué significa ser un buen gestor de equipos?.....	27
• Responsabilidades técnicas vs Responsabilidades humanas	27
• ¿Cómo afecta el clima laboral a la productividad de tu equipo?	34
• El impacto de tu estilo de liderazgo sobre el clima de tu equipo	37
3. ¿Qué es liderar a otros?	49
• Liderazgo basado en la naturaleza humana	49
• El comportamiento de las personas en su trabajo: Cómo influirles y persuadirles.....	53
• ¿Cómo conseguir que los demás te sigan ciegamente?	56
• ¿Qué es lo que tu equipo espera de ti?	59
4. Gestión de situaciones problemáticas.....	61
• ¿Y ahora qué hago?.....	61
• ¿Qué pasa si no recibo lo que quiero de un miembro de mi equipo?	64
• ¿Cómo desbloquear situaciones enquistadas?.....	67

• El uso de la Inteligencia Emocional para influir en otros	69
5. ¿Eres un jefe o un líder?	71
• ¿Cómo gestiono a los demás?	71
• Diferentes formas de encargar tareas y sus efectos sobre los colaboradores.....	76
• Las ventajas del estilo participativo y su influencia en la motivación de las personas.....	80
6. Leyes universales aplicadas a la gestión de personas.....	85
• ¿Qué son las leyes universales?.....	85
• ¿Por qué debo conocerlas?	87
• Algunas de esas leyes universales.....	88
7. La comunicación con tu equipo	93
• La importancia de la comunicación en la gestión de personas.....	95
• Ventajas y beneficios de cuidar la comunicación con el equipo	97
• ¿Cómo me comunico con mis colaboradores? ¿qué consigo?	101
• Adaptar mi propio estilo a las necesidades de mis colaboradores.....	105
8. Herramientas comunicativas: El lenguaje positivo	109
• ¿Qué es el lenguaje positivo?	109
• ¿Qué impacto tiene en la motivación de la otra persona?	112
• Estrategias concretas para utilizar el lenguaje positivo	115

9. Herramientas comunicativas II: La escucha activa	125
• ¿Qué significa escuchar activamente?.....	125
• Fases de la escucha activa.....	127
• Consejos para su utilización diaria	131
10. Herramientas comunicativas III: El <i>feedback</i>	135
• ¿Para qué necesita un líder el <i>feedback</i> ?	135
• ¿Qué debo evitar cuando doy <i>feedback</i> ?	139
• Estrategias para utilizar el <i>feedback</i> adecuadamente.....	148
11. ¿Cómo afrontar y resolver conflictos adecuadamente?.....	155
• ¿Qué es un conflicto?	157
• Diferentes formas de afrontar un conflicto y sus consecuencias.....	162
• ¿Qué debemos de hacer para afrontar un conflicto adecuadamente?	168
Agradecimientos.....	175
Sobre el autor	177

INTRODUCCIÓN

Cada año se publican cientos de manuales nuevos que hablan sobre la gestión de personas y de cómo podemos reforzar nuestras habilidades de liderazgo en entornos organizativos, educativos y sociales. Decenas de modelos teóricos nos explican el liderazgo en sus diferentes versiones y con unos matices, en ocasiones casi imperceptibles entre unos y otros, con la intención de convertirse en el paradigma definitivo que desentrañe los secretos del noble arte de sacar lo mejor de las personas que te rodean. Millones de horas formativas se imparten en escuelas de negocios, organizaciones públicas-privadas y en universidades de todo el mundo, sobre cómo gestionar equipos para hacerlos más productivos, viables y saludables, mientras una parte importante de sus presupuestos formativos es destinada al desarrollo de estos aspectos, ya que se tiene claro la importancia que tienen para el buen funcionamiento de los equipos y, por ende, para la obtención de buenos resultados.

Sin embargo, el impacto que todas estas medidas tienen en la vida real de la mayoría de los equipos y de las personas que los ocupan, es ínfimo. Los índices de calidad directiva continúan siendo muy bajos en la mayoría de las organizaciones y este hecho, afecta de una manera desmesurada a variables como el absentismo, la fuga de talento, el clima laboral, la improductividad de los empleados y un sinfín de aspectos que provocan una muerte lenta y silenciosa de ciertas estructuras por el desaprovechamiento de los recursos, en ocasiones escasos, que tienen a su disposición.

Si unimos este hecho a la exigencia que existe en la mayoría de los sectores, debido a la actual coyuntura económica, productiva y de consumo, hace que la correcta gestión de las personas y su productividad se convierta en uno de los valores capitales para la supervivencia de la organización, para poder gozar de los resultados adecuados y así, seguir generando valor, empleo y riqueza en su zona de influencia.

He de confesaros que este tema me tuvo entretenido durante una buena temporada, ya que no entendía como se destinaban tantos recursos a un tema en concreto y, sin embargo, el impacto y los resultados que se obtenían no eran los adecuados. Conveniréis conmigo que no es normal que se ponga tanto esfuerzo en algo y todavía nadie haya dado con la tecla que nos permita conectar verdaderamente con las personas, entenderlas en toda su esencia y así poder detectar cuales son sus necesidades y liberarlas de todos los obstáculos con los que suelen encontrarse, para que puedan correr y ofrecer su mejor versión.

Este manual, no pretende aportar el enésimo modelo teórico sobre el liderazgo, lleno de cuadros y de gráficos, con un nombre impactante y avalado por alguna universidad norteamericana de prestigio. Lo que pretendo con esta publicación es hacerte reflexionar sobre la verdadera esencia que subyace detrás de la capacidad de influencia y persuasión de algunas personas. Sería una especie de “Liderazgo natural” o “Liderazgo antropológico”, porque entiendo que para que una persona decida seguir a alguien e implicarse con su causa, existen una serie de fuerzas (o motivos) que se desarrollan a un nivel mucho más profundo y a veces inconsciente, que invitan a la persona a comprometerse y a implicarse ciegamente con alguien desde lo más profundo de su ser.

Por este motivo, te invito a que realicemos juntos un viaje a las profundidades del ser humano y desde allí, analicemos como se comportan las personas en las organizaciones, que

necesidades poseen y qué podemos hacer para cubrirlas y convertirnos en verdaderos referentes para los miembros de nuestros equipos.

Me comprometo a diseñar un camino entretenido, clarificador y de fácil aplicación para la mayoría de los profesionales que se dedican a gestionar equipos de trabajo y cuyo único objetivo es sacar lo mejor de cada uno de ellos. ¿Me acompañas?

LA IMPORTANCIA DE GESTIONAR BIEN A PERSONAS.

¿PARA QUÉ EXISTE UN PUESTO COMO EL TUYO EN LA ORGANIZACIÓN?

Para comenzar este apasionante camino, tenemos que empezar por un aspecto que parece simple, pero que entraña en sí mismo un porcentaje elevado de fracaso en muchos líderes del mundo y es que muchos, no sabrían explicar cuál es la verdadera función de su puesto en la organización.

Cada vez que realizo esta pregunta en la mayoría de mis talleres identifico dos tipos de perfiles. Por un lado, están los asistentes que después de una ligera reflexión me van ofreciendo todo tipo de respuestas que, conforme las voy apuntando en la pizarra y después de una leída rápida por su parte, ellos mismos se dan cuenta de que esas acciones que describen no rigen su propio día a día. Y, por otro lado, están aquellos otros que ni siquiera son capaces de responder a la pregunta porque, sinceramente, nunca se la han realizado o al menos, hace muchos años que no se la replantean.

¿Qué responderías tú? ¿Para qué crees que existe un puesto de gestor de equipos dentro de una organización? Tómame unos minutos y anota en un papel las ideas que te vengan a la cabeza.

¿Para qué existe tu puesto en la organización?

Seguramente te hayan venido a la mente ideas como: Conseguir que los objetivos que ha marcado la organización para mi equipo se cumplan, sacar el máximo rendimiento de las personas, mejorar la rentabilidad de mi equipo como pequeña unidad de negocio, hacer que el clima laboral del grupo mejore, resolver problemas y eliminar obstáculos de las personas a mi cargo, conseguir que las personas trabajen en equipo, etc.

Y sé sincero ¿cuántas de estas cosas consigues realmente?

Según como observes tu rol dentro de la organización, así te comportarás con cada una de las personas que te rodean y en base a cómo te comportes, así va a reaccionar tu entorno. Por eso va a resultar fundamental que reformules algunas de tus creencias sobre el liderazgo y sobre la gestión de equipos, porque cabe la posibilidad que la falta de resultados globales pueda ser debida a que no entendemos en toda su magnitud nuestro puesto de trabajo dentro de la organización y, debido a esa falta de definición de responsabilidades, realizamos un montón de acciones pensando que estamos siguiendo el camino correcto. Sin embargo, los resultados no acompañan.

CALIDAD DIRECTIVA Y RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL.

Para todas las veces que utilizamos el término en nuestra vida cotidiana, desconozco cuándo ha sido la última vez que te has parado a analizar el significado que para ti tiene la palabra responsabilidad.

Si acudimos al diccionario, la primera acepción nos habla de “*deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, a consecuencia de un delito, de una culpa o de otra causa legal*”. Aquí claramente hace referencia a la capacidad que tenemos de ser nombrados culpables cuando hemos realizado algo que ha supuesto un delito. Algo no aplicable a la gestión de personas.

La segunda acepción, habla de “*cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible error (sin intención alguna) en una cosa o asunto determinado*”. Aquí ya creo que nos podemos ir acercando un poco más ya que, sin duda alguna, considero que somos responsables de todas las cosas que realizan las personas que se encuentran bajo nuestro cargo. Podemos delegar tareas, decisiones, acciones concretas, pero nunca podremos delegar la responsabilidad que nuestro cargo tiene frente a otros agentes que se encuentran fuera de nuestro departamento o equipo.

Para finalizar, la tercera acepción nos comenta que la responsabilidad “*es la capacidad existente en todo sujeto para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente*”. Y este considero que es otro aspecto clave. Somos responsables de nuestras decisiones, de nuestras acciones y de nuestros comentarios por lo que, aparentemente, y con la definición en la mano, todo lo que ocurra bajo nuestro ámbito de influencia se encuentra, del mismo modo, bajo nuestra responsabilidad. Sin embargo, en muchísimas ocasiones me he encontrado con responsables que se escudan en los procedimientos, la falta de herramientas, la desmotivación de algunas personas de su equipo o la falta de apoyo por parte de la organización, para justificar sus malos resultados o la falta de ellos.

Pues si os digo la verdad, creo que el diccionario se acerca, pero no nos ayuda demasiado para esclarecer la importancia que tiene la responsabilidad individual en la gestión de las personas y los equipos. Desde mi punto de vista, la solución es mucho más sencilla de lo que parece. Hace unos cuantos años, escuché una definición de responsabilidad que me gustó mucho por su sencillez y a la vez, por la potencia de lo que proponía. Decía que la responsabilidad surge de la unión de dos palabras, “respons” y “habilidad”, y que consiste en “tener la habilidad para encontrar la respuesta ante un problema determinado”. Es decir, actuar con responsabilidad, cuando nos referimos a dirigir a personas, tiene más que ver con enfrentarse a los problemas y demostrar una verdadera habilidad para reflexionar y encontrar soluciones a los mismos, que a asumir las consecuencias de su resolución.

Cuando gestionas a un equipo, quieras o no, te vas a encontrar con una serie de situaciones problemáticas que seguro no habías contemplado desde un inicio. Es decir, te vas a enfrentar a un compendio de “ecuaciones humanas” de difícil solución (por lo desconocidas, en muchos casos), a las cuáles debes darle solución en el menor plazo posible. Si haces uso de tu responsabilidad y te sientes al frente de la nave, le darás vueltas a la cabeza tantas veces como será necesario hasta que des con una solución. Porque al creer que formas parte del problema, seguro que redoblarás tus esfuerzos a la hora de resolverlo y no cesarás en el empeño hasta que lo consigas.

En ese momento, no sabrás si ha sido por destreza o por actitud, pero te aseguro que con esta forma de afrontarlo vas a resolver muchas más situaciones complejas, que, si adoptas el perfil de “responsable víctima” que no para de quejarse de la mala suerte que tiene con su equipo, la falta de recursos que sufre, lo que cambiarían las cosas si las personas estuvieran más motivadas o pusieran el mismo empeño que pone él en el trabajo. Acuérdate, o te quejas o actúas, y contemplar la realidad desde la responsabilidad te ayudará a resolver problemas.

La palabra responsabilidad, proviene de la unión de las palabras “respons” y “habilidad”, es decir, tener la habilidad para encontrar la respuesta ante un problema determinado.

Para mí, la clave está en poner el foco antes de la ejecución, ya que suelo encontrarme con multitud de directivos y mandos que, al no encontrar la respuesta de una manera rápida, se quedan bloqueados y piensan que tienen mucha menos capacidad de respuesta de la que verdaderamente tienen. Si actúo con responsabilidad ante una situación con mi equipo que no sepa resolver ahora mismo, la volveré a retomar más adelante para darle las vueltas que sean necesarias hasta que encuentre una, o varias soluciones, a la situación a la que me enfrento.

Si asumimos esta responsabilidad se acabaron los: “con esta persona ya lo he intentado todo”, “hemos hecho todo lo que se ha podido”, “no se nos ha ocurrido nada más” ... Porque, aunque al final sí seamos responsables de los resultados que nuestro equipo esté produciendo, la clave estará en cuánto tiempo hemos destinado a afrontar el problema y a identificar posibles soluciones. Cuando creo firmemente que no puedo mirar para otro lado, daré todas las vueltas que sean necesarias y buscaré todas las alternativas posibles para resolver cualquier situación, puesto que el resultado, positivo o negativo, tengo claro que corresponderá 100% a mi destreza y a la de mi equipo. Por eso el liderazgo es un deporte para “protagonistas” y no para “víctimas”. Los protagonistas son aquellos que provocan los resultados y asumen la responsabilidad de todo lo que les ocurre (locus de control interno), por el contrario, las “víctimas” se encuentran a merced de los elementos y de todo lo que les rodea, por lo que al final, sienten que poco pueden hacer para provocar que las cosas ocurran.

El liderazgo es un deporte para “protagonistas” y no para “víctimas”.

El locus de control es un término que se utiliza mucho en psicología y que hace referencia a la percepción que tiene una persona acerca de cuál es la causa de los acontecimientos que le ocurren. Es decir, es el grado en el que una persona percibe si el origen de las cosas que le ocurren tiene que ver con un evento o comportamiento interno o externo a él.

Se encuentra totalmente ligado con el estilo de atribución que cada uno tiene ante las cosas que nos ocurren y esto condiciona enormemente nuestra capacidad de respuesta en esa situación. Una persona con un locus de control interno tiene la percepción de que los eventos que le ocurren son principalmente debidos a sus propias acciones y decisiones. Sin embargo, un responsable de un equipo con un locus de control externo percibirá que, tanto en los éxitos como en los fracasos, los eventos han ocurrido como resultado del comportamiento de otros, del destino o del más puro azar, ya que piensa que lo ocurrido no tienen ningún tipo de correlación con su propio desempeño.

Esto es extraordinariamente peligroso cuando hablamos de gestión de personas, ya que, en muchas ocasiones, ante situaciones complicadas o malos resultados, es muy sencillo identificar mil y una variables externas que han podido influir en este desenlace (colaboradores, clientes, mi jefe, la falta de recursos, la crisis, etc), sin ser consciente de mi enorme cuota de responsabilidad en la escena o al menos del impacto que han tenido mis decisiones pasadas.

¿Eres de los que piensa que todo lo que ocurre alrededor de su equipo es corresponsabilidad tuya o, por el contrario, piensas que el entorno, la organización o las propias personas que conforman el equipo, son las responsables de los resultados obtenidos? Tu respuesta a esta pregunta va a condicionar tu desarrollo de por vida.

¿PARA QUÉ DEBERÍAS DE SER UN REFERENTE PARA TU EQUIPO?

Esta vuelve a ser una de esas cuestiones que no solemos plantearnos lo suficientemente a menudo y entraña uno de los aspectos claves de la gestión de personas. Todos sabemos que la motivación es extraordinariamente importante para realizar cualquier cosa en la vida y ni que decir tiene, la importancia suprema que adquiere en los entornos organizativos. De hecho, posiblemente la hayas pedido en infinidad de ocasiones a los miembros de tu equipo: “Tienes que estar más motivado”, “Necesitamos más motivación para sacar esto adelante” ...

Si tan importante es, tendrás muy claro ¿Para qué deberías ser un referente para los miembros de tu equipo? Si hace tiempo que no te lo has preguntado, te sugiero que te tomes 5 minutos y respondas a esta cuestión, porque todo lo que va a venir a continuación, será construido sobre estos cimientos. Además, entiendo que será extraordinariamente importante para ti conocer cuál es tu verdadera motivación para desarrollar tu función en la organización.

¿Para que deberías ser un referente para los miembros de tu equipo?

Una vez hayas anotado en un papel los motivos que tienes para convertirte en un verdadero líder para los miembros de tu equipo, me gustaría compartir contigo lo que otros líderes como tú me han dicho en los últimos 14 años:

— “Porque así, mi equipo será más productivo y seremos más rentables para la organización”

- “Porque si los resultados son buenos, mi figura se verá reforzada dentro de la organización y mis responsables estarán contentos conmigo”
- “Porque mis colaboradores estarán más satisfechos y felices al sentirse bien guiados y gestionados”
- “Porque podremos hacer frente a los problemas y situaciones complicadas con una mayor efectividad y capacidad de respuesta”.

Si alguna de estas respuestas ha coincidido con alguna de las que has generado hace unos minutos, te invito a que te hagas la siguiente pregunta tras esa respuesta: “¿Y a mí qué?”

¡Piénsalo!! “Porque mi equipo será más productivo” — “¿Y a ti qué?” Si tú vas a cobrar lo mismo a final de mes y, si los resultados no van bien, antes cambiaremos a todos los miembros de tu equipo que plantearnos cambiarte a ti.

“Porque mis colaboradores estarán más satisfechos” — “¿Y a ti qué?” Si siempre vas a tener a unos cuantos enfadados con el mundo y a otros más receptivos, que te sacan las castañas del fuego casi siempre. Además, a final de año, a ti te piden resultados, no índices de satisfacción de personal e incluso si tienes algún tipo de bonus, a que ¿Seguro que está fijada a variables que tiene que ver con la productividad, rentabilidad, costes o cualquier otra variable cuantitativa?

“Porque seremos más rentables para la organización” — “¿Y a ti qué?” Si tu retribución será la misma aunque la organización no sea rentable y posiblemente, cualquier ajuste que se te plantee no te afectará a ti directamente.

Si buscas por este lado, posiblemente ninguno de los aspectos en la pregunta anterior que hayas identificado supondrán un verdadero motivo para hacer las cosas diferentes o para realizar un verdadero esfuerzo para sacar lo mejor de cada una de las personas que tienes a tu cargo. Creo que las verdaderas razones debemos ir

a buscarlas un poco más lejos, por eso te sugiero que tomes cada una de las respuestas que has anotado y te preguntes uno o varios “¿Para qué?” con cada una de ellas, a ver si los motivos que te surgen son mucho más potentes y constituyen verdadera gasolina para hacer las cosas diferentes cada día.

- “¿Para qué quiero que mi equipo sea más productivo y rentable?”
- Para ser mejor visto dentro de la organización.
- “¿Para qué quieres ser mejor visto dentro de la organización?”
- Para tener menos problemas y disfrutar más con mi trabajo.
- “¿Para qué quieres disfrutar más con tu trabajo?”
- Para ser feliz y venir contento a trabajar cada mañana.

Prueba a evolucionar un poco más cada una de las respuestas y toma conciencia de la fuerza de cada una de ellas y de su potencial motivador.

Solo cuando tengas verdaderos motivos para hacer algo, estarás dispuesto a pagar el precio necesario para realizarla y comprometerte al 100% con cada una de esas acciones que decidas emprender.

SOBRE EL AUTOR

Miguel Ángel Díaz Escoto es un Licenciado en Psicología por la Universidad de Valencia, que después de ocupar varios puestos de responsabilidad en departamentos de Recursos Humanos de importantes compañías, decidió en abril de 2005 dejar su puesto de trabajo en una gran compañía, para dedicarse al desarrollo de las personas y la mejora de los entornos profesionales.

En ese momento creó Hability Gestión de Personas, una firma de consultoría y formación especializada en el desarrollo personal y directivo. En los últimos 14 años, ha realizado una media superior a las 1000 horas anuales de formación en diversas materias en las que se ha especializado: Inteligencia Emocional, Liderazgo, Habilidades Comerciales, Productividad Personal, etc.

Es ponente habitual en multitud de Máster y estudios de postgrado de diferentes universidades españolas y participa como conferenciante en multitud de eventos corporativos impartiendo conferencias sobre entornos saludables de trabajo, inteligencia emocional, ventas y gestión de equipos.

Actualmente compatibiliza su trayectoria profesional como coach (más de 500 horas de ejercicio certificadas por AECOP), consultor, conferenciante y escritor, con la presidencia de ASNIE (Asociación Nacional de Inteligencia Emocional).

Es autor de los libros:

Golf Directivo: Lecciones de Golf para crecer y desarrollarse como líder.

FEELING: Inteligencia Emocional aplicada a las ventas.

15 cosas que aprendí en el MIT.

Twitter: @mdiazescoto

Facebook: Miguel Angel Diaz Escoto

LinkedIn: Miguel Angel Diaz Escoto

Blog: miguelangeldiaz.net

Youtube: Miguel Angel Diaz Escoto