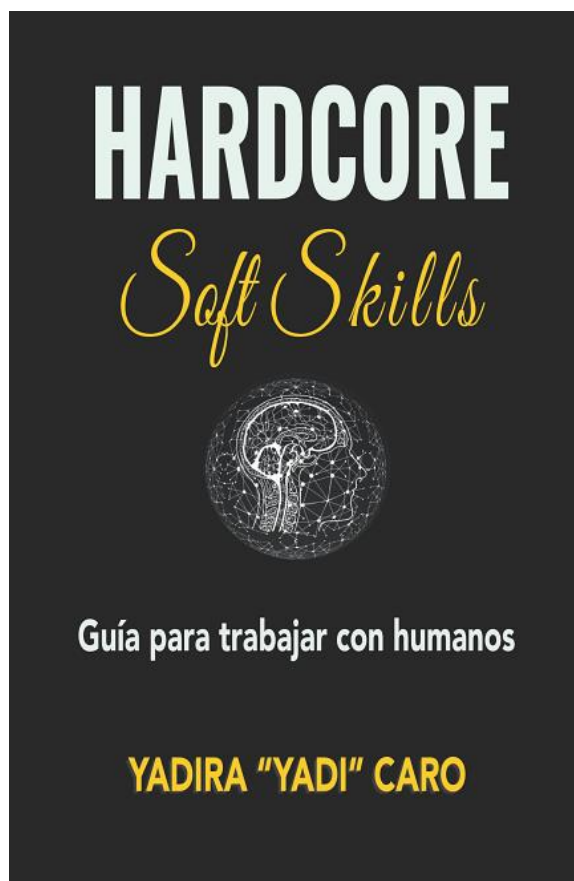




En un mundo dominado por la inteligencia artificial y la tecnología, necesitamos conservar nuestra humanidad. Requerimos destrezas para prosperar en el trabajo. Necesitamos destrezas “blandas”.

Hardcore Soft Skills: Guia para trabajar con humanos
By Yadira "Yadi" Caro

Order the book from the publisher Booklocker.com
<https://booklocker.com/books/14996.html?s=pdf>
**or from your favorite neighborhood
or online bookstore.**

HARDCORE

Soft Skills



Guía para trabajar con humanos

YADIRA "YADI" CARO

Copyright © 2026 Yadira “Yadi” Caro

Print ISBN: 978-1-961268-50-0

Ebook ISBN: 979-8-88532-670-4

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación ni transmitida en forma alguna ni por medio alguno, ya sea electrónico, mecánico, de grabación o de otro tipo, sin el permiso previo por escrito del autor.

Publicado por BookLocker.com, Inc., Trenton, Georgia.

Este libro detalla las experiencias personales, las investigaciones y las entrevistas de la autora, publicadas en el podcast *Hardcore Soft Skills*. El autor y la editorial proporcionan este libro y su contenido “tal cual” y no ofrecen garantía alguna de ningún tipo con respecto a este libro o a su contenido. Usted comprende que este libro no pretende servir como sustituto de una consulta o de un proceso de coaching con un profesional.

BookLocker.com, Inc.
2026

Primera Edición

Tabla de contenido

Introducción: Destrezas para el presente que te deben importar	1
Parte 1: Conecta	13
1.1: Para qué eres bueno (Destrezas de autoconciencia)	17
1.2: Cómo interesarse de verdad por los demás (Destrezas de empatía)	27
1.3: Cómo navegar políticas de oficina (Destrezas de <i>Networking</i>)	35
Parte 2: Comunica.....	43
2.1: Cómo callarse y escuchar (Destrezas de escucha).....	45
2.2: Cómo hacer presentaciones sobre temas que le importan a la gente (Destrezas de oratoria)	51
2.3: Cómo convencer sin sentirse sórdido (Destrezas de influencia y persuasión).....	57
2.4: Cómo escribir mejor que un bot (Destrezas de escritura).....	63
2.5: Cómo prevenir malentendidos (Destrezas de gestión de la comunicación).....	69
Parte 3: Colabora y Crea.....	73
3.1: Cómo llevarse bien (Acuerdo de equipo)	77
3.2: Cómo mantenernos motivados (Destrezas de motivación).....	87
3.3: Cómo dejar de reinventar la rueda (Destrezas para la resolución e identificación de problemas).....	95
3.4: Cómo forzar soluciones brillantes (Destrezas de creatividad y curiosidad)	99
3.5: Cómo dejar de correr como locos (Destrezas de priorización).....	111
3.6: Cómo ser productivo sin agotarse (Destrezas de productividad).....	119
3.7: Cómo organizar reuniones menos tediosas (Destrezas de gestión de reuniones)	129
3.8: Cómo conseguir lo que quieres (Destrezas de negociación).....	135
3.9: Cómo decir que no sin sentirse culpable (Destrezas para la toma de decisiones)	141
3.10: Cómo dejar de microgestionar (Destrezas de delegación).....	147
Parte 4: Corrige.....	155
4.1: Cómo aprender de los errores (Destrezas de retrospectión).....	157
4.2: Cómo criticar sin tomarlo ni hacerlo personal (Destrezas de retroalimentación)	165
4.3: Cómo afrontar el cambio constante (Destrezas de adaptabilidad).....	171
4.4: Cómo estar en desacuerdo (Destrezas de manejo de conflictos)	179

4.5: Cómo no perder los estribos (Destrezas de inteligencia emocional).....	185
4.6: Cómo convertirse en alguien que los demás admiren (Destrezas de mentoría)	191
Conclusión: Los siete pecados capitales de los equipos.....	199
Próximos pasos: Las <i>soft skills</i> requieren un compromiso <i>hardcore</i>	207
Bibliografía	209
Agradecimientos.....	223

Introducción: Destrezas para el presente que te deben importar

Hardcore:

Relacionado con un grupo muy comprometido o perteneciente a un grupo muy comprometido. Caracterizado por un estado o circunstancia persistente.

Muy activo y entusiasta, dedicado, entregado.

Serio o intenso por naturaleza o grado.

Un subgénero del punk rock caracterizado habitualmente por una velocidad intensa y un volumen elevado.

Diccionario Merriam-Webster

“Tus habilidades blandas son como papel de lija”, me dijo mi esposo un día mientras le daba mi opinión sobre un proyecto en el que estaba trabajando. Intentaba explicarle que se estaba centrando en las prioridades equivocadas y que necesitaba replantearse las prioridades. Creo que las palabras exactas que usé fueron en inglés: “*You are being lazy*” (Estás siendo perezoso). Tenía buena intención. Sabía que podía hacer más. Pero el tono de mi voz y las palabras que elegí reflejaban mi frustración. ¿Su respuesta? Rechazar por completo lo que le había dicho.

Puedes encontrarte con desafíos similares en el trabajo. Si eres el gerente de proyecto o de producto, le preguntas al desarrollador cuánto tiempo tardará en completar la función que prometió. Sin embargo, el desarrollador se molesta por tu tono y se pone a la defensiva. Tú piensas “¡No entiende lo urgente que es esto!” o “¡Tiene que dejar de ser perfeccionista!” Si eres el desarrollador, te molesta lo desconectado que está el jefe de proyecto. “¿Qué hace exactamente?”, piensa. “¡No entiendes lo complejo que es este proyecto!”.

Como coach de métodos ágiles (*agile coach*), analista de procesos, gerente de proyectos y en muchos otros puestos como consultora trabajando con diversas organizaciones del sector de la defensa y la tecnología, estas situaciones me resultan muy comunes. Como gerente, nuestro día a día se centra en presentar informes de progreso, celebrar reuniones diarias que se han convertido en informes de estado repetitivos y frustrarnos constantemente unos a otros para sacar adelante el trabajo. Sin embargo, en medio de esta obsesión por el proceso, descuidamos el aspecto más fundamental para que las cosas sucedan: cómo tratar a las personas.

Mis mayores desafíos no han tenido que ver con seguir los procesos. Como gerente de varios equipos, me encontré tropezando al gestionar personalidades, comprender las motivaciones y ayudar a las personas a compartir y confiar entre sí. Los procesos *lean* y los marcos ágiles no me enseñaron a interpretar el ambiente laboral ni a empatizar con un miembro del equipo que estaba pasando por un mal momento. Comencé a darme cuenta de que, sin estas habilidades, incluso los procesos mejor ejecutados carecían de algo crucial.

¿Cuáles eran estas habilidades que no estaban específicamente relacionadas con el trabajo? Me di cuenta de que me refería a las llamadas destrezas blandas o conocidas en inglés como *soft skills*. Si bien no existe una definición única y autorizada de habilidades blandas, generalmente se pueden definir como aquellas que nos permiten colaborar eficazmente con los demás. Abarcan desde la colaboración y la comunicación hasta la gestión del tiempo, la inteligencia emocional, la creatividad y la gestión de conflictos. El problema puede ser que se las perciba como “blandas”.

¿Por qué destrezas “blandas”?

El término “blando” se usa en contraposición a las destrezas duras, que son habilidades específicas del trabajo, como la programación, la ingeniería, la mecánica o el aprendizaje de un idioma extranjero. El origen del término “blando” no está claro. Sin embargo, las primeras referencias aparecieron en el contexto militar.

A principios de la década de 1970, el Comando del Ejército Continental de los Estados Unidos (CONARC) publicó tres artículos de los psicólogos organizacionales Dr. John P. Fry y Dr. Paul Whitmore sobre la evaluación de las habilidades de las tropas. El primer documento se tituló “¿Qué son las destrezas blandas?”; el segundo, “El modelo conductual como herramienta para analizar las habilidades blandas”; y el tercero, “Procedimientos para implementar destrezas blandas en las escuelas CONARC”.

En estos documentos, las destrezas blandas se definieron como “destrezas relacionadas con el trabajo que implican acciones que afectan a las personas y a la documentación”. Estas destrezas se caracterizaron según el nivel de interacción de la persona con una máquina: existían los trabajos “orientados a la máquina”, que requerían conocimiento del funcionamiento de las máquinas y conocimientos específicos y medibles. Por otro lado, los trabajos “orientados al individuo”, que requerían interactuar con personas. Estos trabajos incluían la facilitación, la enseñanza, la gestión de subordinados y roles con un alto grado de incertidumbre. Además, resultaba difícil medir estas habilidades de manera efectiva, ya que no se podía asignar una métrica clara.

Un punto clave de estos documentos fue que estas destrezas blandas se referían principalmente a la capacidad de una persona para crear un entorno con trabajadores motivados. Esta persona ocupaba un puesto directivo, como indicaban los autores, y necesitaba habilidades blandas en lugar de las habilidades técnicas reservadas para los trabajadores. Esta suposición persiste hoy en día. Sin embargo, dado que muchos roles se automatizan mediante la Inteligencia Artificial (IA), todos necesitamos gestionar “máquinas” sin dejar de colaborar con los demás. Un informe de 2025 de la empresa de software Workday reveló que, a medida que aumenta el uso de la IA, la mayoría de las personas coinciden en que les permitirá centrarse en responsabilidades de mayor nivel, como la estrategia y la resolución de problemas, impulsando así la “capacidad humana para una colaboración significativa e innovadora”.

Se ha observado una tendencia a renombrar estas destrezas como destrezas humanas (*human skills*), destrezas de poder (*power skills*), destrezas básicas (*core skills*) y destrezas esenciales (*essential skills*). ¿Por qué? Porque el término “blando” les resta seriedad. Pero éstas no se tratan de habilidades para ser amable o llevarse bien con los demás. Necesitamos ser firmes para romper el silencio y alzar la voz para hacer valer nuestro punto de vista; para gestionar nuestras emociones de manera eficaz cuando las circunstancias a nuestro alrededor parecen estar fuera de control; y para colaborar bien y generar resultados junto a múltiples personas con las que no siempre estaremos de acuerdo. Dominar estas destrezas en el entorno laboral es donde comienza el verdadero trabajo. Debemos comprometernos a aprenderlas y a ponerlas en práctica. Debemos ser *hardcore*.

Estas destrezas no son las que se aprenden en la escuela. El autor Rich Sheridan las denominó “destrezas de jardín infantil” (*kindergarten skills*). Ya saben: esas que se aprenden en el patio de recreo, donde nos enseñan a compartir con los demás, a utilizar palabras amables y a prestar atención con los “oídos bien abiertos”. Son precisamente estas las que debemos practicar constantemente y, a menudo, fallar con regularidad en el intento, a medida que vamos aprendiendo la lección.

Destrezas Blandas *Hardcore*

Existen diversas definiciones de lo que significa ser *hardcore*. Por ello, centrémonos en aquellas que resultan pertinentes para este libro. El término *hardcore* se define como “serio o intenso por naturaleza o grado”, o bien como “muy activo y entusiasta”. En mi caso, me considero tanto entusiasta como intensa en lo que respecta a estas habilidades.

En 2020, mientras el mundo se paralizaba en respuesta a la amenaza del coronavirus, yo residía en Alemania junto a mi esposo y mis dos hijos pequeños, prestando apoyo a una organización militar en calidad de gerente de producto técnico. Teníamos por delante un proyecto de gran envergadura: desarrollar e implementar la transición hacia un nuevo *software*. Sin embargo, apenas una semana después de haberme

incorporado al equipo que trabajaba en oficina, recibimos la orden de permanecer en casa. El trabajo, no obstante, debía continuar. Así pues, allí me encontraba yo: teniendo que integrarme a un nuevo equipo, interactuar con clientes y comunicarme a distancia con los desarrolladores; todo ello, simultáneamente, mientras aprendía a utilizar Microsoft Teams.

A medida que hacíamos frente a estos desafíos, caí en cuenta de que el éxito de nuestro proyecto no dependía tanto de que el equipo contara con la pericia técnica necesaria, ni siquiera de disponer de los procesos adecuados. Todos estábamos experimentando dificultades para adaptarnos a esta nueva modalidad de trabajo y para hallar la manera de sacar las cosas adelante. No podíamos seguir aplicando los mismos enfoques que utilizábamos cuando trabajábamos codo a codo, máxime cuando debíamos lidiar, al mismo tiempo, con la ansiedad provocada por la enfermedad que nos rodeaba y con el temor ante un futuro incierto.

Reflexionando sobre cómo todo nuestro entorno estaba transformándose, y con el fin de preservar un poco la cordura, decidí que había llegado el momento de poner en práctica, por fin, aquellas ideas que había mantenido en suspenso. Ese mismo año, opté por matricularme en otro máster. Ya tenía un máster en Periodismo, y en esta ocasión, decidí estudiar Psicología Organizacional. Dado que el futuro se presentaba incierto, decidí cursarlo en la Universidad de Harvard. Ya que ofrecían un programa íntegramente a distancia, al fin y al cabo, ¿por qué no?

Si te preguntas en qué consiste la Psicología Organizacional, esta implica la aplicación de principios científicos con el propósito de mejorar el entorno laboral. Esto abarca desde lograr que las personas se sientan satisfechas con sus empleos y potenciar la productividad, hasta formar líderes y optimizar la cultura organizacional. Este libro se fundamenta en gran medida en dichos principios científicos para respaldar las prácticas y herramientas que aquí describo.

Asimismo, retomé mis raíces periodísticas y decidí lanzar un pódcast de entrevistas centrado en el nuevo tema que me tenía fascinada: las destrezas blandas. Mientras buscaba un título para el programa, no dejaba de pensar en la intensidad que estas habilidades nos confieren. Alzar la voz en las reuniones, defendernos en las negociaciones, tener el valor de tomar decisiones, asumir la responsabilidad de nuestros errores y delegar son acciones que requieren valentía. Por eso las calificué de *hardcore*. Más allá de ser un nombre contagioso, estas destrezas cobran un significado cada vez más profundo a medida que aprendo sobre ellas y las pongo en práctica.

A través de mi pódcast, contacté a más de sesenta expertos en habilidades específicas para solicitarles consejos prácticos sobre cómo podemos perfeccionar cada una de ellas. Me dirigí a autores de renombre, miembros de los Navy SEALs, académicos de Harvard y muchos otros especialistas. Cada uno de ellos aportó sugerencias concretas y aplicables para mejorar una habilidad en particular. Muchas de estas lecciones se incluyen en este libro.

La importancia de las habilidades blandas en un mundo de inteligencia artificial

En un mundo cada vez más impulsado por la inteligencia artificial (IA), la automatización y el aprendizaje automático, es fácil caer en la trampa de pensar que la tecnología por sí sola resolverá nuestros problemas. Nos enfocamos tanto en optimizar sistemas y perfeccionar algoritmos que olvidamos lo que nos hace humanos: la capacidad de conectar unos con otros, de comunicarnos y de colaborar eficazmente. O, al menos, necesitamos colaborar bien para desarrollar una mejor IA.

La necesidad de destrezas blandas es más crítica que nunca, particularmente para los trabajadores del sector tecnológico y los gerentes. Entre 2018 y 2023, la consultora Deloitte y *The Wall Street Journal* realizaron un análisis de puestos de trabajo en roles de nivel ejecutivo (por ejemplo, director ejecutivo, director financiero) y descubrieron que, para ocupar un cargo de liderazgo, es necesario desarrollar una profunda comprensión de la IA y del análisis de datos.

También se requiere la capacidad de inspirar y guiar a los equipos para crear una cultura de colaboración, de comunicarse de manera clara y persuasiva, y de resolver problemas. Se necesitan destrezas blandas.

No desarrollar estas destrezas ampliará la brecha entre los trabajadores con experiencia especializada y aquellos que carecen de ella, según una encuesta realizada por el Foro Económico Mundial. La encuesta, llevada a cabo entre 54 000 trabajadores en 46 países, mostró que los trabajadores con experiencia especializada son aquellos que ocupan roles que exigen una preparación exhaustiva. Por lo general, estos puestos requieren estudios de posgrado y una amplia formación laboral. Los trabajadores que no formaban parte de este grupo eran menos propensos a creer que las destrezas blandas (o humanas) tales como la adaptabilidad, el pensamiento crítico y la colaboración, serían importantes para sus carreras. Esta visión no coincidía con la de los empleadores, quienes consideraban que dichas destrezas eran cada vez más importantes, lo que dejaba a los trabajadores menos especializados luchando por adaptarse y rezagados, según indica el informe.

Sin embargo, el desafío radica en que muchos de nosotros no estamos capacitados para reflexionar sobre estas destrezas de una manera estructurada. Somos excelentes dominando los aspectos técnicos de nuestros trabajos, pero cuando se trata de interactuar con los demás, a menudo nos quedamos cortos.

Por qué las destrezas blandas son importantes para los equipos

Solemos asumir que la responsabilidad de que un equipo trabaje en conjunto recae únicamente en la gerencia. Sin embargo, en el panorama laboral actual, todos necesitamos poseer esas destrezas que, erróneamente, suponemos que solo los gerentes deberían tener. Podemos capacitarnos en estas destrezas y concebirlas de la misma manera que lo hacemos con las habilidades técnicas: mediante la práctica conjunta.

Cabe destacar que este no es un libro de liderazgo con un mensaje grandilocuente sobre cómo encontrar su propósito, transformar a los

miembros más débiles en seres humanos fuertes e imparables, escalar las altas cumbres de un futuro incierto, ni ninguna otra promesa típica de los libros de liderazgo tradicionales. Este libro es una guía práctica que proporciona las herramientas y los consejos necesarios para dominar nuestras habilidades en las diversas situaciones que enfrentamos como gerentes, líderes de equipo o colaboradores individuales dentro de una organización.

Estas habilidades se definen en el contexto del aprendizaje y la formación dentro de un entorno de equipo. La práctica y el *coaching* en conjunto permiten a un equipo compartir la experiencia del aprendizaje y del debate sobre los desafíos que se presentan. Según el fenecido psicólogo y profesor de Harvard Richard Hackman, los equipos que comparten experiencias tienen más éxito que aquellos compuestos simplemente por individuos brillantes.

En primer lugar, definamos qué es un equipo. Un equipo es un grupo organizado y enfocado en una tarea específica; no es, simplemente, un conjunto de individuos reunidos bajo un mismo techo. Lograr que un equipo trabaje de manera conjunta conlleva ciertas dificultades de adaptación y atraviesa diversas etapas, tal como las definió el psicólogo Bruce Tuckman en la década de 1960. Estas etapas son: formación (*forming*), conflicto (*storming*), que implica navegar cómo convivir y trabajar juntos (una fase que, al igual que una tormenta, puede resultar caótica); normalización (*norming*), que consiste en establecer las normas y reglas de convivencia; y desempeño (*performing*), etapa en la que se generan resultados y en la que el equipo alcanza su máximo potencial. O al menos se supone que así sea. La etapa final es la disolución (*adjourning*), momento en el que el equipo concluye su labor y se desintegra, idealmente tras haber reflexionado sobre el excelente trabajo realizado.

Como miembro de un equipo o como gerente, usted sabe que el tránsito de una etapa a la siguiente no es un proceso de evolución natural y espontáneo. Es probable que haya formado parte de equipos que se encuentran permanentemente estancados en la etapa de conflicto

(*storming*). No se trata de una evolución natural. Para avanzar de una etapa a la siguiente, no basta con poseer habilidades técnicas. Lo que realmente necesitamos son las destrezas blandas.

Estas destrezas nos dotarán de las capacidades necesarias para mejorar nuestro desempeño. En este libro, exploraré el papel fundamental que desempeñan las habilidades blandas en la conformación de equipos exitosos. Pero, lo que es aún más importante, le mostraré cómo desarrollar dichas destrezas. No necesitas ser una persona naturalmente empática ni un gran comunicador para empezar a mejorar en estas áreas. Todo lo que hace falta es intención, práctica y la disposición a adentrarse en la incomodidad.

Las 5C para desarrollar destrezas blandas

En este libro, te presento un marco de trabajo sencillo pero poderoso que he desarrollado para ayudarte a ti y a tu equipo a mejorar sus destrezas blandas: las 5C. Se trata de cinco pasos que los guiarán a lo largo del viaje de formarse como equipo y convertirse en un equipo de alto rendimiento. Echemos un vistazo.

Conecta

Construir relaciones es el cimiento de cualquier equipo exitoso. Pero para conectar verdaderamente, debemos ir más allá de las interacciones superficiales y establecer confianza. Al conectar contigo mismo, puedes integrarte en el equipo, siendo capaz de expresar lo que tienes para ofrecer, pero también estando dispuesto a aprender. Profundizaremos en las habilidades que necesitas para construir conexiones genuinas con los miembros de tu equipo, comprender sus necesidades y crear un entorno donde todos se sientan seguros para contribuir. También aprenderás a construir relaciones más allá de tu equipo a través del *networking*.

Comunica

Ser un gran comunicador no consiste solo en hablar con claridad; se trata de comprender y ser comprendido. La comunicación efectiva es un componente clave de la colaboración y en esta sección sobre

comunicar, profundizaremos en la importancia de la escucha, la claridad en la comunicación oral y escrita, y la persuasión que no te haga sentir incómodo.

Colabora y Crea

A medida que nos conectamos y nos comunicamos, comenzamos a colaborar y a crear. La verdadera colaboración no surge simplemente porque las personas compartan la misma oficina o formen parte del mismo equipo. Esto requiere un esfuerzo consciente, una alineación de objetivos y una comprensión compartida de los roles. Te mostraré cómo crear una dinámica de equipo que fomente el intercambio abierto, la resolución creativa de problemas y el apoyo mutuo. Esta sección explorará cómo fomentar una cultura de creatividad e innovación dentro de tu equipo y crear un espacio para que florezcan las nuevas ideas. Asimismo, esta sección proporcionará marcos de trabajo para materializar esas ideas, mostrando cómo tomar decisiones, establecer prioridades y maximizar la productividad.

Corrige

Corregir no consiste en penalizarte a ti mismo ni a los demás por no completar el trabajo. Se trata de aprender y de establecer la infraestructura del equipo para gestionar los conflictos, así como para dar y recibir *feedback*. Los mejores equipos no rehúyen el conflicto ni el fracaso; los abrazan como oportunidades para crecer. En esta sección, exploraremos cómo desarrollar la resiliencia y la adaptabilidad necesarias para corregir el rumbo cuando las cosas salen mal, y cómo aprender de cada contratiempo.

Este modelo de las 5C complementa el modelo de etapas de desarrollo de equipos de Tuckman. Durante la etapa de formación, es necesario poner en práctica habilidades para conectar con los demás. A medida que atraviesan las etapas de conflicto, normalización y desempeño, deben ejercitar la comunicación, la creatividad y la colaboración de manera eficaz. Al llegar a la etapa de cierre —y a lo largo de todo el ciclo de vida del equipo—, debemos realizar correcciones continuas con el fin de mejorar y desarrollar al equipo.

Así pues, ¡manos a la obra! Juntos, pasaremos de ser como papel de lija a algo mucho menos abrasivo. Exigimos cierta intensidad en los ensayos, tal como en la música *hardcore*.

Una nota para los lectores neurodivergentes

Como madre de un hijo con Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH), y como persona que comparte muchos de los atributos (diagnóstico pendiente), coach especializada en TDAH y compañera de trabajo de muchas personas neurodivergentes, reconozco que todos poseemos diferencias individuales. Si bien he incorporado ejercicios que aprendí durante mi formación como coach de TDAH, soy consciente de que algunos de ustedes podrían no sentirse del todo cómodos al ponerlos en práctica.

El propósito de este libro es brindarles herramientas que puedan probar, sirviendo así como punto de partida para el desarrollo de estas habilidades. A medida que continúen investigando, descubrirán muchas más herramientas; incluso pueden recurrir a la inteligencia artificial como motor para orientar la generación de nuevas ideas, ejercicios y técnicas. Permitan que este libro actúe como una guía que inspire su propio viaje de aprendizaje, y no como un manual que deban seguir al pie de la letra. Véanlo como un recetario: utilicen el marco de referencia, prueben algunas técnicas y elijan aquellas que mejor se ajusten a sus preferencias y nivel de comodidad.

Nota de traducción: Esta edición fue traducida con la ayuda de inteligencia artificial y revisada por mí, la autora. Aunque estoy consciente de la variedad de la lengua española, mantuve una traducción que fuese similar al español que utilizo como puertorriqueña, y de carácter informal, usando el tú en vez de usted. Mantuve muchos anglicismos por resultarme más comunes en español. Al decidir traducir *skills* como habilidades o destrezas, mantuve el uso de la palabra destrezas por su connotación de poder ser aprendida, a diferencia de la palabra habilidades que alude a rasgos de personalidad.

1.1: Para qué eres bueno (Destrezas de autoconciencia)

El liderazgo no es un sustantivo; es un verbo. Es sobre comportamientos. Por lo tanto, la forma en que te comportas hace que las personas te elijan como líder. No puedes autodenominarte líder. No puedes autodesignarte. Eso sería como llamarte a ti mismo guapo o gracioso, ¿verdad? Son los demás quienes deciden si eres guapo, gracioso o un líder.

Rich Diviney

Un hito significativo para convertirse en un Navy SEAL, o un miembro del equipo de Mar, Aire y Tierra (*Sea, Air, and Land*) de la Armada de los Estados Unidos por sus siglas en inglés, es completar el BUDS, o Entrenamiento Básico de Demolición Submarina (*Basic Underwater Demolition SEAL*). Este requiere varias semanas de desafíos físicos en medio de condiciones extremas, o sea, nadar mucho, bucear, levantar objetos pesados y hacerlo bajo frío o calor extremos, y con privación del sueño. Como describió el comandante retirado del Navy SEAL Rich Diviney durante una conversación para mi podcast, solo alrededor del 10 % logra superarlo.

Si bien tu puesto de trabajo tal vez no te exija enfrentarse a condiciones extremas ni someterte a un entrenamiento para comprobar si tienes lo necesario, necesitas saber qué es lo que aporta a un equipo. Ocupas un rol organizacional específico —ya sea como gerente o como colaborador—, pero también aportas al equipo tu personalidad, tu forma de interactuar con los demás y tus propios hábitos. Por esta razón, necesitamos tener autoconciencia.

Investigaciones de la Association for Talent Development sugieren que, cuando desarrollamos una mayor autoconciencia, no solo nos

sentimos más seguros de nosotros mismos, sino también más creativos. Tomamos mejores decisiones, nos comunicamos de manera eficaz, construimos relaciones más sólidas y, en última instancia, nos convertimos en mejores líderes. Para aumentar nuestra autoconciencia, podemos comenzar realizando una autoevaluación.

La autoevaluación también satisface una necesidad humana de categorizarnos dentro de grupos sociales. En psicología, esto se conoce como la teoría de la autocategorización. El uso de estas categorías influye en nuestros sentimientos y comportamientos. Encontramos consuelo en las pruebas, las evaluaciones de personalidad o incluso los horóscopos, los cuales pueden indicarnos qué tipo de persona somos. Por cierto, soy Capricornio y me enorgullece mi ética de trabajo.

Este capítulo no trata sobre encontrar tu “tipo” ideal, ni sobre intentar determinar qué tan precisas pueden ser estas pruebas (o los signos astrológicos). Se trata de reconocer quién eres y qué es lo que aportas a un equipo. La autoconciencia se refiere a nuestra capacidad para reconocer y comprender nuestros propios pensamientos, sentimientos y comportamientos. Esto incluye el modo en que estos nos afectan a nosotros mismos y a los demás.

Los ejercicios de este capítulo ofrecen diversas alternativas para llevar a cabo una autoevaluación. Si bien algunas personas pueden preferir recurrir a astrólogos empresariales o a evaluaciones de personalidad para conformar un equipo, los ejercicios de este capítulo se centran en desarrollar la autoconciencia respecto a nuestras propias habilidades. Estos nos ayudarán a definir cómo nos presentamos en el trabajo y qué es lo que aportamos.

Al evaluarnos a nosotros mismos, debemos ser conscientes de nuestros sesgos (*biases*). Por ejemplo, el sesgo de negatividad se refiere a nuestra tendencia a centrarnos en los aspectos negativos de nosotros mismos, lo que conduce a una visión pesimista moldeada por la retroalimentación que recibimos. Esto repercute en nuestro bienestar y en nuestra motivación para completar cualquier tarea, ya que

llegaremos a pensar que no somos lo suficientemente buenos. Por otro lado, existe el sesgo de exceso de confianza, en el que sobreestimamos nuestras capacidades y creemos ser mejores de lo que refleja nuestro desempeño. ¿Cómo saber si estamos actuando bajo un sesgo? No existe una respuesta sencilla para ello. Es por esto que esta habilidad de autoconciencia requiere una práctica constante.

Cuando nos evaluamos a nosotros mismos y a los demás, tendemos a centrarnos en aquello que necesitamos mejorar, y no en aquello en lo que ya destacamos. Creemos que enfocarnos en nuestras debilidades nos ayudará a crecer. Sin embargo, definir nuestras fortalezas — aquello en lo que sobresalimos de forma natural— puede generar mejores oportunidades de crecimiento y realización personal. Esta es la premisa fundamental de la evaluación *Clifton Strengths*: ayudar a las personas a identificar las áreas en las que son fuertes y a sacarles el máximo provecho para definir su siguiente paso profesional o su próximo rol. En un sentido positivo, este es el enfoque que te invito a adoptar, tanto consigo mismo como con tu equipo.

Como recordatorio: las autoevaluaciones y los *tests* de personalidad pueden aportar información valiosa, pero constituyen tan solo el punto de partida en el camino hacia la autoconciencia. Nuestra perspectiva única y nuestra individualidad pueden aportar un enfoque novedoso que tal vez otros no puedan ofrecer.

Ejercicios

Autoevaluación *Hardcore Soft Skills*

Aquí tienes una plantilla de autoevaluación que puedes utilizar para evaluar las habilidades en las que te podrías destacar, así como aquellas que podrías necesitar mejorar.

1. Completa el cuadro de evaluación que aparece a continuación.

2. Pide a dos personas que lo completen para evaluarte. Una de ellas debería ser un colega dispuesto a hacerlo, y la otra, alguien cercano a ti (por ejemplo, un amigo o tu cónyuge).
3. Observa en qué difieren los resultados. Podrían señalar fortalezas que desconocías poseer. Te ayudarán a notar si tu comportamiento o tu imagen difieren en el ámbito laboral respecto al ámbito personal.
4. Identifica en qué habilidades sobresales y, posteriormente, aquellas que necesitas mejorar.

Destrezas	Esto me describe bien	Esto no me describe	Depende de la situación
Adaptabilidad Puedo adaptarme fácilmente a los cambios en el trabajo, incluso si estos no han sido elegidos por mí.			
Comunicación (Escucha) Hago preguntas aclaratorias cuando escucho a las personas. Evito interrumpirlas.			
Comunicación (Expresión oral) Me siento cómodo hablando ante audiencias para realizar una presentación o impartir una capacitación.			
Comunicación (Narrativa) Puedo transmitir ideas relacionadas con el trabajo mediante un formato narrativo (contar historias).			
Comunicación (Escritura)			

Destrezas	Esto me describe bien	Esto no me describe	Depende de la situación
Recibo elogios por mi estilo de escritura. Otros acuden a mí en busca de consejos sobre redacción.			
Confianza Utilizo el diálogo interno positivo y, por lo general, me siento seguro de mi trabajo.			
Resolución de conflictos Si surge un conflicto, no lo ignoro. En su lugar, busco la manera de resolverlo de forma constructiva.			
Creatividad Cuando necesito resolver un problema, encuentro formas poco convencionales de solucionarlo.			
Curiosidad Siempre siento curiosidad por una gran variedad de temas y busco formas de aprender más sobre ellos.			
Conciencia de la diversidad Al resolver un problema, busco recibir retroalimentación de personas con perspectivas diferentes a la mía.			
Toma de decisiones Cuento con criterios bien definidos para tomar decisiones.			

Destrezas	Esto me describe bien	Esto no me describe	Depende de la situación
Empatía Soy capaz de ponerme en el lugar de un cliente o de un miembro del equipo que no piensa como yo.			
Tenacidad Si estoy trabajando en una tarea difícil que aún no domino, persevero hasta completarla.			
Humor Por lo general, intento encontrar el lado humorístico de una situación.			
Iniciativa Suelo tomar la iniciativa para resolver problemas, incluso si no forman parte directa de mis responsabilidades.			
Aprendizaje Dedico tiempo cada semana a aprender cosas nuevas sobre mi campo y sobre otros campos que me interesan.			
Gestión del cambio Cuento con un proceso o marco de trabajo que permite a mi equipo adoptar los cambios y adaptarse a ellos.			

Destrezas	Esto me describe bien	Esto no me describe	Depende de la situación
Gestión de reuniones (Facilitación) Tengo una agenda clara para cada reunión y convoco a las personas para que participen en la resolución de un problema, no solo para dar informes de estatus.			
Mentoría Busco oportunidades para compartir mis conocimientos con los demás. Los demás saben que puedo ayudarles a aprender algo nuevo.			
Motivación Soy capaz de motivar a los demás para que realicen su trabajo, especialmente cuando la moral del equipo está baja.			
Negociación Me siento cómodo en cualquier situación de negociación. Con frecuencia, me siento satisfecho con los resultados obtenidos.			
Networking (Red de contactos) Cuento con personas fuera de mi lugar de trabajo y de mi sector a las que puedo recurrir en cualquier momento para plantearles dudas o solicitar ayuda.			
Persuasión			

Destrezas	Esto me describe bien	Esto no me describe	Depende de la situación
Soy capaz de convencer a los demás de que cambien su perspectiva o decisión sobre un asunto, o de que asuman un compromiso.			
Productividad Sé distinguir la diferencia entre lo que es urgente y lo que es importante.			
Autoconciencia Con frecuencia, hago una pausa para reflexionar sobre mi comportamiento y evaluar mi desempeño en diversos aspectos de la vida (trabajo, familia, relaciones).			
Coaching de equipos Soy capaz de identificar las fortalezas y debilidades de mi equipo, así como de orientarlos hacia los recursos que necesitan para alcanzar el éxito.			
Gestión de equipos Puedo proporcionar a mi equipo directrices claras sobre las prioridades y darles la autonomía necesaria para llevar a cabo su trabajo.			
Trabajo en equipo			

Destrezas	Esto me describe bien	Esto no me describe	Depende de la situación
Si se me asigna a cualquier equipo, soy capaz de colaborar con todos sus miembros para completar la tarea encomendada.			
Gestión del tiempo Tengo un horario claramente definido para mi jornada, pero soy capaz de adaptarme si es necesario.			

Mi yo actual y mi yo futuro

En este ejercicio, tendrás la oportunidad de trazar el mapa de tu futuro y guiarte a ti mismo para definir qué habilidades necesitas o ya posees.

- 1) Describe a tu yo del futuro, dentro de cinco años. Responde a las siguientes preguntas:
 - a. ¿En qué está trabajando esa persona?
 - b. ¿Cómo se comporta o se desenvuelve esa persona?
 - c. ¿Cómo es un día laboral normal para esa persona?
 - d. ¿Es esa persona un gerente o líder de equipo? ¿Qué dicen sus empleados sobre ella?
 - e. ¿Qué tipo de experiencia o conocimientos buscan los demás en esa persona?
 - f. Al describir a esa persona, ¿cuál es la destreza principal por la que la elogian los demás?
- 2) Ahora, responde a las preguntas anteriores describiendo a tu yo actual.
- 3) Compara los resultados y pregúntate: ¿cómo puedo llegar a convertirme en ese yo del futuro? ¿Qué destrezas me faltan?

- 4) Sigue leyendo para comenzar a dominar las destrezas necesarias para tu yo del futuro.

Seamos amables (al menos esta vez)

Incluso si parece que tu equipo se está “sacando los ojos” mutuamente en este momento, prueba este ejercicio para ayudarles a identificar las fortalezas de cada uno.

- 1) Utiliza un formulario en línea o notas adhesivas (*post-its*) para permitir que los miembros del equipo añadan comentarios positivos específicos sobre los demás integrantes del grupo.
- 2) Establece un plazo específico (quizás una semana) para que los miembros del equipo añadan una afirmación descriptiva sobre alguna habilidad de otro compañero. Quienes participen deben ser específicos y, de ser posible, proporcionar un ejemplo concreto. Por ejemplo: no digas “María es una gran comunicadora”; en su lugar, di: “María explica los conceptos complejos con mucha facilidad”.
- 3) Al finalizar el plazo establecido, re vela los resultados a todos los miembros del equipo. Es posible que descubras habilidades en las que destacas y que, hasta ahora, habías dado por sentadas.

Conclusión:

Los siete pecados capitales de los equipos

Si ha llegado al final de este libro, deberías contar con las herramientas suficientes para guiarte y evitar los errores comunes que se cometen en equipos y organizaciones. Este capítulo te ofrecerá un resumen al que podrás recurrir, así como la oportunidad de revisar los ejercicios. Si aún no has realizado la lectura completa y simplemente buscas un resumen rápido para evitar tropiezos y obtener la información esencial que necesita saber ahora mismo, este capítulo es para ti.

Trabajar en equipo puede ser una fuente de gran satisfacción o de un profundo sufrimiento. Reflexiona sobre las razones por las que, tal vez, no disfrutaste de algún trabajo que tuviste en el pasado. ¿Se debía a un entorno tóxico? ¿A un exceso de estrés provocado por la carga de trabajo? ¿O, por el contrario, a una falta de tareas? ¿Colaboraban las personas para apoyarse mutuamente? ¿O, más bien, competían entre sí de manera hostil? Si estás atravesando una situación similar, te comprendo perfectamente. Yo mismo formé parte de un equipo así en el pasado, y el estrés derivado de ello tuvo un impacto significativo en mi vida personal. Incluso llegó a afectar mi percepción de mí misma y mi capacidad para desempeñar mis labores.

Según investigaciones realizadas por Revelio Labs y el Massachusetts Institute of Technology (MIT), la principal razón por la que las personas abandonan sus empleos es la existencia de una cultura tóxica. Si bien son muchos los factores empresariales que contribuyen a la creación de un entorno laboral tóxico, la dinámica interna del equipo puede ser el factor decisivo que determine el éxito o el fracaso de su experiencia laboral. En épocas en las que muchas personas se encuentran en busca de empleo, es posible que sientas la obligación de permanecer en un trabajo tóxico por creer que no tienes otra alternativa.

Si ocupas el cargo de gerente y esta situación se está produciendo bajo tu supervisión, deberías avergonzarte. Como gerente, es tu responsabilidad crear las condiciones necesarias para que tu equipo pueda prosperar. Por el contrario, si eres un miembro del equipo y el comportamiento tóxico ha alcanzado un nivel tal que afecta la vida personal de los miembros, tienes la obligación de alzar la voz. Sé que esto resulta difícil, pues es necesario ganarse la vida; sin embargo, no debemos actuar con cobardía ni permitir que se maltrate o insulte a nuestros compañeros.

Ahora bien, al igual que en la teología clásica, los Siete Pecados Capitales representan aquellas tendencias humanas que conducen al fracaso moral. A continuación, se presentan los Siete Pecados Capitales que podrían conducir a la ruina de tu equipo. Si desea contribuir a la creación de un entorno laboral positivo, te conviene evitar estos pecados en la mayor medida posible. Si bien ningún equipo es perfecto, reconocer estos peligros en una etapa temprana puede marcar una gran diferencia.

1. Orgullo: El ego que obstaculiza el progreso

En un equipo, el orgullo a menudo se manifiesta como arrogancia o como la creencia de que las ideas de una persona son superiores a las de los demás. Es la convicción de que “mis ideas son mejores” o de que “soy el más inteligente de aquí”. Esto suele derivar en el menosprecio de las ideas ajenas. En consecuencia, los miembros del equipo temen alzar la voz, pues recelan de ser tachados de estúpidos. Tal actitud sofoca la diversidad y la innovación dentro del equipo.

Los compañeros guiados por el ego monopolizan las conversaciones, apropiándose con frecuencia del mérito de los esfuerzos colectivos o desacreditando las contribuciones de los demás. Los equipos que exhiben este comportamiento se muestran reacios a recibir retroalimentación y poco dispuestos a aprender cosas nuevas, ya que están convencidos de que ya lo saben todo.

Antídoto:

Fomenta la humildad. Promueve una mentalidad de crecimiento en la que los errores se perciban como oportunidades de aprendizaje. Los líderes del equipo deben dar ejemplo de humildad, reconociendo sus propios errores y buscando activamente perspectivas diversas. Si observas que algún miembro del equipo presenta estos síntomas, debes hacérselo notar y plantearle algo en los siguientes términos: “Percibo que consideras poseer habilidades de las que otros podrían carecer. ¿Te interesaría contribuir a su desarrollo o tienes alguna recomendación para garantizar el éxito de nuestro equipo?”.

2. Envidia: La erosión silenciosa de la confianza

La envidia surge cuando un miembro del equipo siente resentimiento hacia el éxito, la posición, el reconocimiento o el favoritismo percibido de otro colega. En lugar de colaborar, los miembros envidiosos pueden caer en la competencia o intentar "nivelar el terreno de juego" menospreciando a los demás. Esto conduce a las comparaciones y, a menudo, a comportamientos pasivo-agresivos. Puede manifestarse cuando los miembros del equipo comparan sus respectivas habilidades o comienzan a preguntarse: “¿Por qué lo eligieron a él y no a mí?”.

También puede percibirse cuando los miembros del equipo se abstienen de ofrecer elogios o apoyo, o cuando socavan el esfuerzo de alguien. Lo peor ocurre cuando alguien sabotea el esfuerzo de un colega o intenta atribuirse el mérito de este. Otra manifestación común de la envidia son los chismes o los comentarios malintencionados sobre un compañero de trabajo. Si bien debo confesar que a veces disfruto de un buen chisme jugoso, el chismorreó no contribuye a crear un ambiente laboral positivo.

Antídoto:

Fomenta la transparencia y el reconocimiento celebrando los logros de manera pública. Aprovecha las reuniones existentes o las sesiones periódicas para que los miembros del equipo se elogien mutuamente por alguna acción realizada o por el trabajo completado.

Como gerente, también puedes implementar sistemas de evaluación basados en las contribuciones del equipo en su conjunto, en lugar de centrarte únicamente en el esfuerzo individual. Promueve objetivos compartidos que enfatizan la interdependencia por encima de la competencia.

3. Ira: El colapso del control emocional

La ira es un enfado incontrolado que se manifiesta como hostilidad, resentimiento o agresión. Sin embargo, en los equipos, no siempre se presenta en forma de gritos o agresión manifiesta, en la que los miembros del equipo terminan discutiendo e incluso insultándose mutuamente. A veces puede ser pasivo-agresiva y expresarse a través de la frialdad, la exclusión en reuniones o correos electrónicos, o comportamientos de represalia. También da lugar a la negativa a colaborar con ciertos miembros del equipo.

Cuando la ira no se controla, puede derivar en estallidos emocionales o en una tensión latente que perturba la colaboración y la productividad. La ira envenena el clima emocional de un equipo. Las conversaciones se vuelven cautelosas y, como resultado, la productividad se resiente. Los equipos se vuelven reacios al riesgo y la creatividad disminuye.

Antídoto:

Como gerente o miembro del equipo, controlar tu ira comienza contigo mismo. Si alguien se muestra agresivo contigo, en lugar de reaccionar, debes reconocer esa conducta y abordarla directamente para resolver el problema. Como líder de equipo o gerente, debes esforzarte por apaciguar los conflictos en una etapa temprana y mediar cuando sea necesario. En lugar de adoptar un enfoque reactivo, debes crear un marco de actuación para abordar los conflictos. Este marco podría definirse mediante un acuerdo de todo el equipo. Sé claro respecto a las expectativas de comportamiento del equipo y mantén una tolerancia cero ante las conductas agresivas. Si la situación ha llegado a un punto en el que parece no haber vuelta atrás, busca asesoramiento profesional (coaching) de un proveedor externo especializado en la gestión de conflictos de equipo.

4. Pereza: la muerte lenta de la iniciativa

La pereza en un entorno de equipo se refiere a la falta de esfuerzo, compromiso o sentido de propiedad. Ocurre cuando los individuos evitan sistemáticamente sus responsabilidades, retrasan tareas importantes o dependen de otros para cargar con el volumen de trabajo del equipo. Los miembros del equipo afectados por la pereza a menudo realizan solo lo mínimo indispensable y muestran escaso interés en mejorar los procesos, ayudar a sus colegas o desarrollar nuevas destrezas.

Si no se corrige, este comportamiento puede extenderse por todo el equipo. Cuando los miembros de alto rendimiento compensan repetidamente a aquellos colegas que padecen de pereza, la frustración aumenta. La innovación desaparece, ya que menos personas están dispuestas a tomar la iniciativa o a buscar nuevas oportunidades. Con el tiempo, se impone una cultura de complacencia.

Antídoto:

Para combatir la pereza, es necesario establecer expectativas claras, fomentar la rendición de cuentas y definir un propósito. Cada miembro del equipo debe comprender de qué manera su trabajo contribuye a los objetivos organizacionales o cómo repercute en los clientes. Los objetivos deben ser claros, el trabajo debe ser visible, el progreso debe medirse y los logros deben ser reconocidos. Las reuniones de seguimiento periódicas pueden ayudar a identificar los obstáculos que podrían estar provocando la falta de compromiso, permitiendo así abordarlos con prontitud.

Asimismo, resulta fundamental fomentar una cultura en la que la iniciativa sea valorada y recompensada. Anima a los miembros del equipo a asumir la responsabilidad de los proyectos, a proponer soluciones y a desarrollar sus destrezas de manera continua.

5. Codicia: Acaparamiento de mérito y poder

La codicia en un entorno de equipo es el deseo excesivo de poder, reconocimiento, recursos o control. Ocurre cuando los individuos

priorizan su beneficio personal por encima del éxito del equipo, especialmente entre los gerentes. Los gerentes no tienen interés en el desarrollo de los miembros del equipo, ya que se sienten cómodos dejándolos en su posición actual para así mantener el control. Suelen acaparar cualquier reunión con clientes externos o líderes de la organización, con el fin de limitar el acceso a la información o a las decisiones importantes.

El acceso a oportunidades externas también se ve restringido. Estos rasgos también pueden manifestarse en los propios miembros del equipo, quienes acaparan sus conocimientos especializados y sus contactos para volverse indispensables para el grupo.

La codicia aniquila la colaboración y la moral del equipo; crea desequilibrios de poder y debilita la confianza. Otros miembros del equipo pueden sentirse utilizados o infravalorados. Los integrantes de un equipo en el que impera la codicia se encuentran, o bien buscando activamente un nuevo puesto, o bien sintiéndose atrapados e incapaces de marcharse.

Antídoto:

Para erradicar la codicia, debemos ser radicalmente transparentes con el equipo. Identifica formas de reducir las barreras de acceso a la información. Por ejemplo, has que las tareas laborales sean transparentes mostrándolas en un espacio compartido del equipo, o invita a los miembros del equipo a las reuniones con clientes y partes interesadas externas si la información resulta relevante para ellos. Busque oportunidades en las que el equipo pueda mostrar su trabajo y recibir retroalimentación directa.

Es necesario establecer oportunidades para el intercambio de conocimientos dentro del equipo a fin de evitar el acaparamiento de información. Como miembro de un equipo que tiene un gerente o colega codicioso, debes ser capaz de confrontar la situación y expresar tu incomodidad ante dicho comportamiento. Si el gerente insiste en que está intentando proteger su tiempo, debes ser capaz de demostrar si esto

constituye, en realidad, un beneficio o un impedimento para realizar tu trabajo de manera eficaz. Si nada cambia, es momento de buscar nuevos horizontes.

6. Gula: Consumo excesivo de recursos

En el contexto de un equipo, la gula se refiere al consumo excesivo de tiempo, atención y esfuerzo laboral. A menudo surge del deseo de controlar o de ejercer una microgestión (*micromanagement*). Esto se manifiesta a través de reuniones largas e innecesarias. Durante dichas reuniones, es posible que una sola persona monopolice la conversación de manera excesiva. También implica una planificación desmedida para un evento o una reunión con un cliente (¿a quién no le suena eso de “la reunión previa a la reunión”?), una documentación excesiva de los procesos o la realización de revisiones redundantes bajo el pretexto del control de calidad.

Como resultado, las personas talentosas dedican más tiempo a sortear la burocracia que a generar valor a través de su trabajo. Esto conduce al agotamiento y a la frustración del equipo. Los controles de calidad, por muy bienintencionados que sean, terminan convirtiéndose en un obstáculo, haciendo que los equipos se centren más en el proceso que en los resultados.

Antídoto:

Aquí es donde la adopción de los principios *lean* y ágiles demuestra todo su potencial. Agiliza los procesos, delegue de manera eficaz y elimine los procedimientos redundantes. Los gerentes deben dar ejemplo mostrando conciencia respecto al uso del tiempo, estableciendo pautas para la gestión de reuniones que garanticen discusiones productivas en el equipo y equilibrando la participación de todos sus miembros. Este cambio de enfoque redirige la atención hacia los procesos subsiguientes, llevando al equipo a centrarse, en su lugar, en el valor entregado. Fomenta la adopción de una versión ligera en la documentación de procesos.

7. Lujuria: La obsesión equivocada

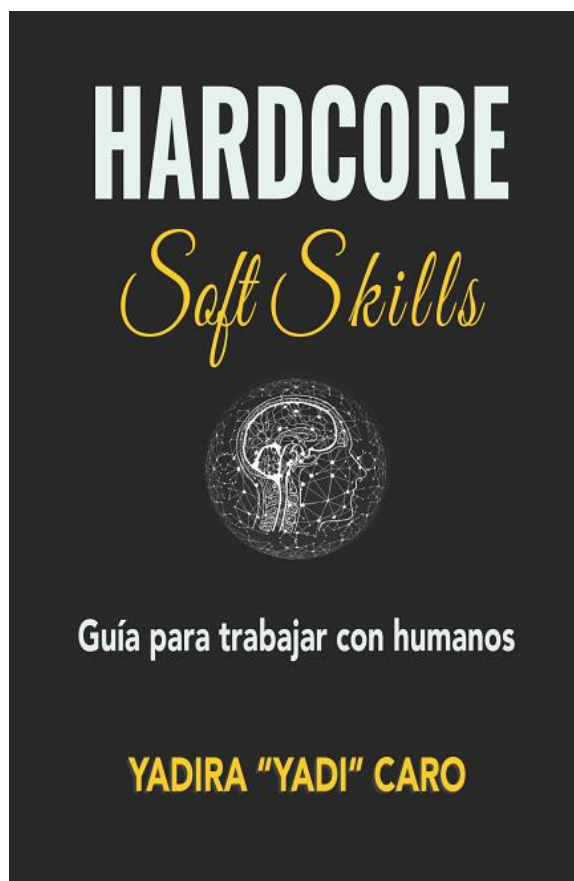
Si bien este concepto puede tomar diferentes direcciones, algunas de las cuales podrían no ser aplicables a este libro, el contexto que exploramos aquí es la búsqueda obsesiva de estatus, la ambición personal o la validación externa. El problema surge cuando esto ocurre a expensas del equipo. Esto se hace evidente al priorizar los proyectos personales por encima de los objetivos del equipo, al buscar visibilidad externa o ascensos sin aportar valor real, o al tejer alianzas, ya sea dentro del equipo o fuera de él, con fines de beneficio personal.

La sed de reconocimiento o de ascenso profesional puede desestabilizar a un equipo, ya que este a menudo se ve privado de la atención que necesita, especialmente si la persona que persigue dichos fines es el propio gerente. Incluso puede derivar en una traición.

Antídoto:

Fomenta el establecimiento de metas impulsadas por el equipo, priorizando así los objetivos colectivos sobre los individuales. Los gerentes deben reconocer y recompensar aquellas conductas que contribuyan al éxito a largo plazo y orientado al equipo. Promueve la autoconciencia y un enfoque de trabajo guiado por un propósito claro.

Alinea los objetivos personales con los del equipo desde el principio. Asegúrate de que cada miembro comprenda de qué manera su contribución se integra en el contexto general. Realiza reuniones de seguimiento periódicas centradas en alinear los esfuerzos con los resultados que son verdaderamente relevantes para todo el equipo.



En un mundo dominado por la inteligencia artificial y la tecnología, necesitamos conservar nuestra humanidad. Requerimos destrezas para prosperar en el trabajo. Necesitamos destrezas “blandas”.

Hardcore Soft Skills: Guia para trabajar con humanos
By Yadira "Yadi" Caro

Order the book from the publisher Booklocker.com
<https://booklocker.com/books/14996.html?s=pdf>
**or from your favorite neighborhood
or online bookstore.**