LAS 12 PREGUNTAS DEL LÍDER

PARA DEFINIR SU ESTILO DE GESTIÓN

Adaptar su enfoque a la realidad de su equipo, no a sus costumbres

Cada equipo es único. Su nivel de madurez, su contexto, su histórico, sus recursos y su dinámica humana exigen un enfoque a medida. Un líder que aplica el mismo estilo de gestión a todos sus equipos, en todo momento, se pierde lo esencial.

Estas 12 preguntas constituyen su cuadrícula de diagnóstico de gestión. Se plantean durante la toma de posesión (complementando el método LEAD-IN) y se revisan regularmente, porque su equipo evoluciona permanentemente. Su estilo debe evolucionar con él.

Dos pilares, una sola finalidad. *El pilar Humano y el pilar Rendimiento son indisociables. Uno alimenta al otro. Pero las palancas que va a activar y la manera de desplegarlas difieren según el diagnóstico que establezca.*

PILAR 1 — HUMANO & CLIMA SOCIAL

PREGUNTA 1 — ¿Cuál es el nivel de madurez de mi equipo?

No se limite a la antigüedad. El verdadero indicador es la combinación competencia + motivación. Un colaborador senior desvinculado necesita más marco que un junior apasionado. Cartografíe a cada colaborador en estos dos ejes para determinar su nivel de acompañamiento.

PERFIL JUNIOR MOTIVADO: Gestión de proximidad, seguimiento regular, derecho al error abierto al 100%, desarrollo progresivo de competencias, feedback frecuente y formativo.
PERFIL SENIOR COMPROMETIDO: Autonomía ampliada, exigencia elevada en calidad y plazos, responsabilización en temas estratégicos, derecho al error presente pero más calibrado.
PERFIL COMPETENTE PERO DESMOTIVADO: Prioridad al diálogo, comprender las causas de la desvinculación, redefinir el sentido de la misión, proponer nuevos retos o responsabilidades.
EQUIPO MIXTO: Ayuda mutua interna seniors-juniors, mentoría estructurada, ajuste individual del nivel de seguimiento manteniendo un marco colectivo coherente.
PUNTO CLAVE: Su estilo de gestión no es único: se adapta individualmente a cada colaborador manteniendo una coherencia colectiva. Es la esencia de la gestión situacional.

PREGUNTA 2 — ¿Qué aprecian mis colaboradores y qué rechazan?

Descubra lo que funcionaba bien y que el equipo desea mantener. Descubra también lo que no le gustaba, lo que quería ver cambiar. Filtre: las observaciones deben estar justificadas y no ir en contra del interés colectivo.

Aquí es donde se esconden las victorias rápidas. Cambiar un irritante menor (un proceso inútil, una reunión demasiado larga, una herramienta inadecuada) puede generar un impacto desproporcionado en la confianza y la adhesión del equipo. No subestime nunca el poder de una victoria rápida bien ubicada en sus primeras semanas.

PUNTO CLAVE: Mantener lo que funciona es tan importante como corregir lo que no funciona. No cambie por cambiar.

PREGUNTA 3 — ¿Cuál es el nivel de confianza y cohesión dentro del equipo?

¿Los miembros confían entre sí? ¿Existen bandos, tensiones, cosas no dichas? La confianza intra-equipo condiciona su capacidad para delegar colectivamente, crear trabajo transversal y responsabilizar.

CONFIANZA ELEVADA: Puede delegar rápidamente proyectos transversales, fomentar la toma de iniciativa y co-construir las decisiones.
CONFIANZA BAJA: Priorice la reconstrucción del vínculo. Cree momentos de intercambio, clarifique los roles, trate los conflictos latentes. No delegue proyectos colectivos hasta que la base esté establecida.

PREGUNTA 4 — ¿Cuál era la cultura de gestión instaurada antes que yo?

¿A qué estaba acostumbrado el equipo? ¿Una gestión directiva? ¿Participativa? ¿Laxa? ¿Ausente? La respuesta condiciona la velocidad a la que puede introducir su propio enfoque. Un paso brusco de un extremo al otro crea un choque de gestión que desestabiliza al equipo.

> **ATENCIÓN:** Si el equipo estaba acostumbrado a cero marco y usted establece uno, espere resistencia. Si estaba acostumbrado a un marco rígido y usted libera autonomía, espere vacilación. En ambos casos, dosifique la transición y explique el porqué.

PREGUNTA 5 — ¿En qué contexto de cambio se encuentra mi equipo?

¿Fase estable, crecimiento, reestructuración, crisis? El contexto impone un ritmo y un estilo. En fase de crisis, el líder enmarca más y toma decisiones más rápidamente. En fase estable, puede invertir en desarrollo a largo plazo y co-construcción.

- **Contexto de crisis:** Estabilizar, tranquilizar, tomar decisiones rápidas, comunicar más.
- **Contexto estable:** Optimizar, anticipar, invertir en desarrollo, innovar.
- **Contexto de transformación:** Acompañar el cambio, gestionar resistencias, mantener el rumbo escuchando.
- **Contexto de crecimiento:** Reclutar, integrar, estructurar procesos, mantener la cultura a pesar del crecimiento.

PREGUNTA 6 — ¿Cuál es mi propio estilo natural y cuáles son mis puntos ciegos?

Es la pregunta más valiente y la más diferenciadora. Un manager que no se conoce a sí mismo no puede adaptar su estilo eficazmente. ¿Cuáles son sus reflejos bajo presión? ¿Dónde tiende a sobrecontrolar o a delegar en exceso? ¿Qué tipos de perfiles le desafían más?

Sus sesgos influyen en sus decisiones de gestión a diario. Un líder naturalmente directivo deberá conscientemente dejar más espacio. Un líder naturalmente consensual deberá conscientemente asumir decisiones impopulares cuando sea necesario.

> **PUNTO CLAVE:** Pida feedback a sus pares, a su N+1, a sus antiguos colaboradores. La consciencia de uno mismo es la base del liderazgo adaptativo.

PILAR 2 — RENDIMIENTO & ECONÓMICO

PREGUNTA 7 — ¿Mi servicio cumple los objetivos de rendimiento esperados por la dirección?

SÍ — Tiene menos urgencia de resultados y puede trabajar en profundidad en la optimización, la calidad, la anticipación. Los equipos generalmente están en buen estado de ánimo. Utilice esta energía positiva. Atención: estarán naturalmente frenados ante los cambios ya que «hasta ahora funciona». No se limite por ello. Su rol es ser proactivo y anticipar.

NO — Determine por qué. ¿Estrategia? ¿Clima social? ¿Organización? ¿Reparto de tareas? ¿Competencias? ¿Medios? Varias causas coexisten a menudo. Priorice. En general, los equipos dudan, pierden motivación progresivamente. Normal: a nadie le gusta ver cifras en rojo o que le digan cada semana que no se alcanzan los objetivos.

> **PUNTO CLAVE:** No confunda síntomas y causas raíz. Resultados a la baja son un síntoma. La causa puede ser un problema humano, estructural o estratégico.

PREGUNTA 8 — ¿Los medios disponibles son coherentes con los resultados exigidos?

Un equipo puede estar en fracaso no por falta de competencias o de motivación, sino porque se le exigen resultados sin darle los medios. Efectivos insuficientes, presupuesto demasiado ajustado, herramientas obsoletas, formación ausente. Es una pregunta que muchos managers olvidan plantearse — y a menudo es allí donde se encuentra la verdadera respuesta.

- ¿Tiene los efectivos necesarios para cumplir los objetivos?
- ¿El presupuesto asignado es coherente con la ambición?
- ¿Las herramientas y sistemas en marcha son eficientes?
- ¿Las competencias que faltan han sido identificadas y existe un plan de formación?

REGLA: Establezca un diagnóstico claro sobre la ecuación medios vs objetivos. Si la ecuación está desequilibrada, es su responsabilidad elevarlo a su dirección. Exigir resultados sin dar los medios es programar el fracaso.

PREGUNTA 9 — ¿Dónde están las pérdidas de valor en la organización actual?

Cada organización tiene sus ineficiencias: procesos redundantes, validaciones inútiles, reuniones sin valor añadido, reparto incoherente de tareas, duplicidades entre servicios. Identifique dónde se consume la energía de su equipo sin producir valor.

Este trabajo de identificación es una palanca de rendimiento inmediata. Suprimir una reunión inútil, simplificar un circuito de validación, redefinir un perímetro de responsabilidad — estas acciones no cuestan nada y liberan energía productiva.

PREGUNTA 10 — ¿Qué victorias rápidas puedo activar en los primeros 30 días?

Las victorias rápidas sirven dos objetivos: generar resultados rápidos y visibles, e instalar su credibilidad como líder. Provienen del cruce de las preguntas 2 (lo que el equipo quiere cambiar), 8 (los medios que faltan) y 9 (las pérdidas de valor).

EJEMPLOS DE VICTORIAS RÁPIDAS: Suprimir un reporting inútil, acelerar una decisión en espera desde hace meses, resolver un irritante material, clarificar una zona gris en el reparto de roles, reconectar dos servicios que ya no se comunican.

PUNTO CLAVE: Una victoria rápida bien ubicada en sus primeros 30 días envía una señal fuerte: este líder escucha, comprende y actúa. Es el inicio de la confianza.

PREGUNTA 11 — ¿Cuál es el nivel de presión externa y cómo influye en el ritmo?

Clientes exigentes, mercado competitivo, estacionalidad, evoluciones regulatorias. Algunos sectores imponen ritmos que condicionan su estilo de gestión. Debe integrar esta realidad en su enfoque.

- ¿El ritmo de trabajo es sufrido o controlado por el equipo?
- ¿La presión del cliente se gestiona o se transmite en bruto al equipo?
- ¿Los picos de actividad se anticipan y planifican?

ROL DEL LÍDER: Su rol no es suprimir la presión — es filtrarla, traducirla en prioridades claras y proteger a su equipo del ruido para que se concentre en lo esencial.

PREGUNTA 12 — ¿Mis colaboradores tienen una visión clara de lo que se espera de ellos?

Es la pregunta más subestimada. La primera causa de bajo rendimiento en los equipos no es la falta de competencias ni la falta de motivación. Es la falta de claridad en las expectativas.

Cada colaborador debe poder responder claramente a tres preguntas: ¿Qué se espera de mí? ¿Cómo se mide mi éxito? ¿De qué medios dispongo para lograrlo? Si uno solo de sus colaboradores no puede responder a estas tres preguntas, es una señal de alerta inmediata.

PUNTO CLAVE: La claridad de las expectativas es la primera palanca de rendimiento. Antes de buscar soluciones complejas, asegúrese de que cada persona sabe exactamente a dónde va y qué se espera de ella.

SÍNTESIS

Estas 12 preguntas no se plantean una sola vez. Constituyen una cuadrícula de lectura permanente de su equipo. Ante cada evolución (llegada de un colaborador, cambio de contexto, nuevos objetivos), revíselas. Su estilo de gestión es un cursor, no un parámetro fijo.

Cruzándolas con el método LEAD-IN y el Framework de las 5 Reuniones, dispone de un ecosistema completo para tomar las riendas de cualquier equipo, en cualquier contexto, a cualquier nivel de gestión.

RECORDATORIO: A medida que desarrolla su servicio y sus colaboradores, las respuestas a estas preguntas evolucionan. Lo que era cierto en el mes 1 no lo será en el mes 6. La capacidad de reajustar continuamente es lo que distingue a un buen manager de un líder de excepción.