



Liderazgo que cuida

Acciones **concretas** para fortalecer el bienestar, la confianza y el desempeño de los equipos.





Introducción

La presente guía ofrece un conjunto de orientaciones prácticas para fortalecer prácticas de liderazgo cotidianas que influyen de manera directa en la experiencia de los equipos y en la calidad de los resultados. Fue desarrollada por Vincular Personas y su foco es ayudar a traducir necesidades de liderazgo en acciones simples, concretas y sostenibles, útiles tanto para áreas de RRHH como para jefaturas que buscan mejorar su manera de conducir equipos.

Esta guía se ha enfocado en cinco dimensiones relevante del liderazgo:

- Feedback frecuente y útil
- Reconocimiento y valoración
- Habilidades de coaching del líder
- Manejo de conflictos
- Reuniones efectivas

Nota importante

Esta guía no reemplaza procesos formales de desarrollo, políticas internas, asesoría legal ni apoyo especializado cuando existan situaciones críticas. Se recomienda usarla como marco de gestión, conversación y mejora continua del liderazgo cotidiano.

Índice

Cómo usar esta guía	<u>04</u>
Principios transversales del liderazgo cotidiano	<u>05</u>
Dimensión 1: Feedback frecuente y útil	<u>10</u>
Dimensión 2: Reconocimiento y valoración	<u>12</u>
Dimensión 3: Habilidades de coaching del líder	<u>14</u>
Dimensión 4: Manejo de conflictos	<u>16</u>
Dimensión 5: Reuniones efectivas	<u>18</u>
Plantillas sugeridas	<u>20</u>
Cómo sostener el cambio y hacer seguimiento	<u>24</u>
Si quieres profundizar	<u>25</u>

¿Cómo usar esta guía?

Esta guía está pensada para equipo de RRHH y jefaturas que necesitan propiciar acciones de manera realista y medible para fortalecer el liderazgo cotidiano.

Paso a paso

1. **Identifica 2 o 3 prácticas de liderazgo** que hoy estén generando más fricción o tengan mayor impacto en el equipo (por ejemplo: falta de feedback, reuniones desordenadas, baja valoración, conflictos no resueltos).
2. **Elige una o dos acciones** por dimensión. Menos es más: conviene priorizar pocas prácticas y sostenerlas con consistencia.
3. **Define un responsable** por acción y un indicador simple para observar avance en 4 semanas.
4. **Implementa en ciclos cortos**: prueba → retroalimentación → ajuste.
5. **Comunica con claridad** qué se va a cambiar, qué no y por qué. La transparencia fortalece la credibilidad del liderazgo.



Regla de priorización (para no dispersarse)

Prioriza acciones que cumplan al menos 2 de estos criterios:

- Tienen impacto visible para el equipo en menos de 30 días.
- Dependen del comportamiento del líder o del equipo, sin requerir grandes aprobaciones externas.
- Reducen un dolor concreto del día a día (confusión, silencios, exceso de reuniones, tensiones no conversadas).
- Mejoran la coordinación, la confianza o la calidad de las conversaciones.
- Son observables y permiten seguimiento simple.



Principios transversales del liderazgo cotidiano

Antes de entrar a las cinco dimensiones, hay cuatro principios que suelen mover gran parte de la experiencia que las personas tienen con sus jefaturas:

Claridad

Metas, prioridades, decisiones y expectativas deben explicitarse. Mucha fricción en liderazgo no surge por mala intención, sino por confusión: personas que no saben bien qué se espera de ellas, prioridades que cambian sin suficiente contexto, mensajes ambiguos o criterios poco consistentes para decidir. La claridad reduce ansiedad, mejora la coordinación y permite que el equipo concentre su energía en ejecutar mejor, en vez de intentar adivinar qué es lo importante. **Un liderazgo claro no significa tener todas las respuestas**, sino ayudar a ordenar, dar contexto y hacer visible qué va primero, qué puede esperar y cómo se evaluará el trabajo.





Coherencia

Lo que el líder dice y lo que efectivamente hace debe estar alineado. La confianza se debilita cuando el discurso no se refleja en la práctica cotidiana. Por ejemplo, si se habla de colaboración, pero se premia solo el logro individual; o si se pide apertura, pero se reacciona mal cuando alguien plantea una diferencia o una alerta. **La coherencia no exige perfección**, pero sí consistencia suficiente para que las personas puedan anticipar criterios, interpretar señales y confiar en que el comportamiento del liderazgo no dependerá solo del momento o del estado de ánimo. En términos simples, liderar con coherencia implica que las decisiones, prioridades y conductas del día a día sean congruentes con lo que se espera del equipo.

Presencia

Liderar no es solo asignar tareas o revisar resultados; también implica estar disponible para escuchar, orientar y contener cuando hace falta. **La presencia no significa estar encima del equipo ni intervenir en todo**, sino ejercer una cercanía funcional: darse cuenta de lo que está pasando, abrir espacios de conversación y acompañar con criterio. Muchas veces, lo que las personas valoran no es que su jefatura resuelva cada problema, sino que esté disponible para conversar una dificultad, ayudar a priorizar o hacerse cargo a tiempo de una tensión que está afectando el trabajo. Un liderazgo con presencia transmite que el equipo no está solo frente a sus desafíos y que hay alguien atento a cómo avanzar sin descuidar a las personas.



Aprendizaje

Los equipos funcionan mejor cuando pueden conversar sobre errores, tensiones y mejoras sin temor ni defensividad. En contextos de alta exigencia, es fácil que las dificultades se vivan como fallas personales o que los errores se oculten para evitar exposición. Sin embargo, los equipos más efectivos suelen ser aquellos que logran revisar lo que no salió bien, identificar aprendizajes y ajustar prácticas sin quedarse atrapados en la culpa o la justificación. Desde el liderazgo, esto **implica promover preguntas, abrir espacios de revisión y tratar los tropiezos como oportunidades para mejorar** procesos, coordinación o criterios. Un equipo que aprende no es uno que no se equivoca, sino uno que puede mirar lo que ocurre con suficiente honestidad y seguridad como para hacerlo mejor la próxima vez.



Un criterio útil para RRHH

No todas las prácticas de liderazgo requieren un gran programa para empezar a cambiar. Muchas mejoras se juegan en hábitos simples, repetidos con consistencia: cómo se da feedback, cómo se reconoce, cómo se pregunta, cómo se conversa un conflicto y cómo se conduce una reunión.



Dimensión 1

feedback frecuente y útil

Definición:

Capacidad del líder para entregar retroalimentación oportuna, específica y orientada a la mejora. El feedback útil no aparece solo cuando hay problemas; es una práctica regular que ayuda a ajustar, reforzar y aprender en el trabajo cotidiano.

Señales típicas de deterioro (qué observar)

- Las personas no saben bien si van en la dirección correcta.
- El feedback aparece tarde, cuando el problema ya creció o generó impacto.
- La retroalimentación se vive como crítica general o juicio personal, y no como ayuda para mejorar.
- Solo se conversa de desempeño cuando hay errores o incumplimientos.
- Hay poca claridad sobre qué se espera mantener, ajustar o probar distinto.

Levers: qué mueve realmente la percepción

- **Frecuencia:** conversaciones breves y constantes valen más que una retro extensa y esporádica.
- **Especificidad:** observar hechos concretos, no etiquetas sobre la persona.
- **Oportunidad:** mientras más cerca del hecho ocurre la conversación, mayor capacidad de aprendizaje.
- **Equilibrio:** reforzar fortalezas y revisar brechas, no solo corregir.
- **Seguridad:** el tono y el contexto importan tanto como el contenido.

Acciones “quick wins” (1–4 semanas)

1. Instala una práctica breve semanal: “continúa / ajusta / prueba” con cada colaborador o con el equipo.
2. Entrega feedback usando ejemplos concretos de conducta o resultado observado, evitando generalizaciones.
3. Cierra reuniones o hitos con una pregunta simple: “¿Qué conviene repetir y qué conviene ajustar?”.
4. Reconoce públicamente un avance específico del equipo y conversa en privado un ajuste necesario.
5. Agenda 10 minutos de retroalimentación por persona en una semana piloto.

Acciones de sistematización (4–12 semanas)

1. Define una rutina estable de 1:1 o microespacios de feedback con frecuencia explícita.
2. Entrena a jefaturas en modelos simples de feedback, por ejemplo, hecho–impacto–próximo paso.
3. Integra la retroalimentación a hitos habituales del trabajo, no solo a evaluaciones formales.
4. Alinea con RRHH un criterio común sobre qué significa dar feedback útil en la organización.
5. Haz seguimiento a acuerdos de mejora y evita que el feedback quede solo en la conversación inicial.

Indicadores simples (elige 1–2)

- Número de instancias 1:1 o de feedback realizadas en el mes.
- Pulso rápido: “Recibo retroalimentación útil para mejorar mi trabajo” (escala 1–5).
- Cumplimiento de acuerdos de mejora observados a 4 semanas.



Dimensión 2

reconocimiento y valoración

Definición:

Capacidad del líder para hacer visible el aporte de las personas, reforzar conductas que agregan valor y generar una experiencia de trabajo donde el esfuerzo y los logros no pasan desapercibidos. Reconocer no es solo felicitar: también es dar valor, contexto y sentido a la contribución.

Señales típicas de deterioro (qué observar)

- Las personas expresan que “da lo mismo hacerlo bien o mal”.
- El reconocimiento aparece solo ante resultados extraordinarios, pero no frente al esfuerzo sostenido.
- Se corrigen errores con rapidez, pero rara vez se destacan avances o logros.
- El equipo percibe inequidad en a quién se visibiliza y a quién no.
- Hay baja energía o baja disposición a tomar iniciativa.

Levers: qué mueve realmente la percepción

- **Oportunidad:** reconocer cerca del hecho aumenta el efecto motivador.
- **Concreción:** reconocer una conducta o aporte específico tiene más impacto que elogios genéricos.
- **Equidad:** distribuir visibilidad de manera justa fortalece confianza.
- **Sentido:** explicar por qué lo realizado fue valioso ayuda a consolidar la práctica.

Coherencia: el reconocimiento debe estar alineado con los comportamientos que la organización realmente quiere promover.

Acciones “quick wins” (1–4 semanas)

1. Instala una práctica semanal de reconocimiento breve en reunión de equipo.
2. Agradece un aporte específico explicando qué ayudó a resolver o mejorar.
3. Haz visible una contribución que normalmente pasa desapercibida.
4. Prueba una ronda quincenal de “qué valoro del trabajo de otro” en espacios breves y cuidados.
5. Revisa si estás reconociendo solo a quienes más se muestran y abre espacio para otros aportes.

Acciones de sistematización (4–12 semanas)

1. Define qué conductas o contribuciones vale la pena reforzar en tu equipo y comunícalas.
2. Incorpora reconocimiento en rituales formales del equipo: cierres, reuniones, hitos mensuales.
3. Ayuda a jefaturas a distinguir entre reconocimiento genuino y elogio vacío.
4. Revisa sesgos: a quién se valora más, a quién se invisibiliza y por qué.
5. Conecta reconocimiento con cultura y propósito del área, no solo con cumplimiento.

Indicadores simples (elige 1–2)

- Pulso rápido: “En mi equipo se reconoce de manera justa y concreta el buen trabajo” (escala 1–5).
- Número de instancias de reconocimiento explícito por mes.
- Percepción de equidad en reconocimiento en conversaciones o pulse checks.



Dimensión 3

habilidades de coaching del líder

Definición:

Prácticas mediante las cuales el líder no solo indica o resuelve, sino que ayuda a pensar, desarrollar criterio y fortalecer autonomía. No se trata de dejar solo al equipo, sino de acompañar de una forma que favorezca aprendizaje y responsabilidad.

Señales típicas de deterioro (qué observar)

- El equipo depende en exceso del líder para resolver situaciones cotidianas.
- Ante un problema, el líder responde rápidamente con soluciones sin explorar la mirada del otro.
- Las personas esperan instrucciones más que asumir iniciativa.
- Las conversaciones se centran solo en tareas y poco en desarrollo o aprendizaje.
- Hay poca reflexión sobre cómo mejorar la forma de trabajar.

Levers: qué mueve realmente la percepción

- **Preguntas útiles:** abrir reflexión antes de dar la respuesta.
- **Escucha:** comprender bien antes de orientar.
- **Desarrollo:** ayudar a que la persona formule opciones y tome decisiones responsables.
- **Autonomía gradual:** acompañar más al inicio y soltar progresivamente cuando hay mayor dominio.
- **Seguimiento:** coaching no es solo preguntar; también implica revisar acuerdos y aprendizajes.

Acciones “quick wins” (1–4 semanas)

1. Antes de responder, haz una pregunta como: “¿Cómo lo ves tú?” o “¿Qué opciones has considerado?”.
2. En una conversación semanal, reemplaza una instrucción por una exploración guiada.
3. Cierra una conversación con un próximo paso definido por la propia persona.
4. Dedica 10 minutos de una reunión 1:1 a hablar de aprendizaje, no solo de pendientes.
5. Prueba una pregunta de coaching en reuniones de equipo: “¿Qué podríamos hacer distinto la próxima vez?”.

Acciones de sistematización (4–12 semanas)

1. Entrena a jefaturas en preguntas, escucha y seguimiento como microhabilidades de coaching.
2. Integra momentos de reflexión y aprendizaje en conversaciones de liderazgo.
3. Define cuándo conviene orientar directamente y cuándo conviene abrir más autonomía.
4. Alinea con RRHH un lenguaje compartido sobre desarrollo y acompañamiento.
5. Haz seguimiento al nivel de autonomía que ganan las personas en tareas o decisiones clave.

Indicadores simples (elige 1–2)

- Pulso rápido: “Mi jefatura me ayuda a pensar y desarrollar soluciones, no solo a recibir instrucciones” (escala 1–5).
- Número de conversaciones 1:1 con foco en desarrollo realizadas en el mes.
- Observación de mayor autonomía en decisiones o resolución de problemas cotidianos.



Dimensión 4

manejo de conflictos

Definición:

Capacidad del líder para abordar tensiones, diferencias o fricciones a tiempo, con criterio y sin agravar el problema. El conflicto no es necesariamente negativo; lo dañino suele ser ignorarlo, personalizarlo o dejar que escale sin conducción.

Señales típicas de deterioro (qué observar)

- Temas relevantes se evitan y circulan por pasillos o conversaciones paralelas.
- Hay roces repetidos entre personas o áreas sin espacios formales para abordarlos.
- Las tensiones se expresan como ironía, dureza o desgaste relacional.
- El líder interviene tarde o solo cuando la situación ya estalló.
- Los desacuerdos se viven como ataques personales en lugar de diferencias de criterio o coordinación.

Levers: qué mueve realmente la percepción

- **Oportunidad:** conversar temprano evita escalamiento innecesario.
- **Enfoque en hechos e impactos,** no en etiquetas sobre las personas.
- **Neutralidad activa del líder:** conducir la conversación sin tomar partido prematuramente.
- **Acuerdos concretos:** una buena conversación sin cierre claro suele diluirse.
- **Seguimiento:** el conflicto necesita revisión posterior para verificar si el acuerdo funcionó.

Acciones “quick wins” (1–4 semanas)

1. Aborda una tensión concreta con una conversación breve y específica en vez de esperar a que se acumule.
2. Usa una pauta simple: hecho observado → impacto → escucha de ambas partes → acuerdo.
3. En reuniones, distingue desacuerdo sobre ideas de descalificación personal.
4. Recuerda una regla explícita de conversación: respeto, turnos y foco en el tema.
5. Cierra cada conflicto conversado con un acuerdo conductual observable y fecha de revisión.

Acciones de sistematización (4–12 semanas)

1. Capacita a jefaturas en conversaciones difíciles y manejo de conflictos cotidianos.
2. Define criterios sobre qué tensiones se resuelven en el equipo y cuáles requieren apoyo de RRHH u otra instancia.
3. Integra revisión de tensiones o fricciones recurrentes en reuniones de seguimiento.
4. Promueve cultura de conversación temprana en vez de acumulación de malestar.
5. Revisa causas estructurales de los conflictos: cargas, roles confusos, metas incompatibles o procesos mal diseñados.

Indicadores simples (elige 1–2)

- Número de conflictos abordados con conversación formal y seguimiento.
- Pulso rápido: “En mi equipo los desacuerdos se abordan de manera respetuosa y a tiempo” (escala 1–5).
- Reducción de reclamos, fricciones repetidas o escaladas innecesarias.



Dimensión 5

reuniones efectivas

Definición:

Capacidad del líder para usar las reuniones como espacios de coordinación, decisión y alineación, y no como instancias largas, difusas o desgastantes.

Reuniones efectivas ahorran tiempo, reducen retrabajo y mejoran la sensación de orden en el equipo.

Señales típicas de deterioro (qué observar)

- Reuniones extensas sin objetivo claro ni decisiones concretas.
- Personas que asisten sin saber bien para qué están ahí.
- Se hablan muchos temas, pero quedan pocos acuerdos claros.
- Algunas voces monopolizan la conversación y otras no participan.
- Después de la reunión, cada cual sale con una interpretación distinta de lo acordado.

Levers: qué mueve realmente la percepción

- **Claridad de propósito:** informar, decidir, coordinar o resolver; no todo a la vez.
- **Diseño:** agenda breve, tiempos claros y cierre con acuerdos.
- **Participación:** involucrar a quienes deben aportar o ejecutar.
- **Disciplina:** distinguir lo urgente de lo importante y evitar dispersiones.
- **Seguimiento:** los acuerdos de reunión deben tener dueño y fecha.

Acciones “quick wins” (1–4 semanas)

1. Agrega objetivo y resultado esperado a una reunión recurrente durante 4 semanas.
2. Reduce la duración estándar a 25 o 50 minutos y exige cierre con acuerdos.
3. Termina cada reunión con tres preguntas: ¿qué decidimos?, ¿quién hace qué?, ¿cuándo revisamos?
4. Invita solo a quienes realmente deben participar y comparte minuta breve al cierre.
5. Prueba un check-in y check-out breve para mejorar foco y participación.

Acciones de sistematización (4–12 semanas)

1. Clasifica reuniones del equipo según propósito y elimina o rediseña las que no agregan valor.
2. Define reglas mínimas de reunión para el área o equipo.
3. Entrena a jefaturas en facilitación breve y conducción de conversaciones grupales.
4. Usa un formato estándar simple de acuerdos y seguimiento.
5. Revisa mensualmente qué reuniones conviene mantener, ajustar o cerrar.

Indicadores simples (elige 1–2)

- Porcentaje de reuniones que terminan con acuerdos, responsables y fecha.
- Pulso rápido: “Las reuniones de mi equipo son útiles y están bien conducidas” (escala 1–5).
- Reducción de tiempo perdido, retrabajo o temas reabiertos por falta de definición.



Plantillas sugeridas

Las siguientes plantillas están diseñadas para que RRHH y/o jefaturas puedan usarlas como orientación práctica. Se puede ajustar el lenguaje a la cultura de la organización, pero conviene mantener el foco: claridad + respeto + seguimiento.

Plantilla A

Pauta breve de feedback útil (10–15 min)

Objetivo: entregar retroalimentación breve, específica y útil, con foco en aprendizaje y próximo paso.

Guion sugerido

1) Apertura: “Quiero tomarme unos minutos para conversar sobre una situación concreta de tu trabajo. La idea no es juzgarte, sino revisar qué funcionó, qué conviene ajustar y cómo te puedo apoyar para el próximo paso.”

2) Hecho observado:

- “Lo que observé fue...”
- “Esto ocurrió en...”

3) Impacto:

- “El efecto que tuvo fue...”
- “Lo relevante de esto es...”

4) Mirada de la otra persona

- “¿Cómo lo viste tú?”
- “¿Qué estabas buscando lograr?”

5) Próximo paso

- “¿Qué conviene mantener?”
- “¿Qué harás distinto la próxima vez?”
- “¿Qué apoyo necesitas de mí?”

6) Cierre

- Acuerdo principal: _____
- Fecha de revisión: _____

Plantilla B

Pauta breve de reconocimiento concreto

Objetivo: reconocer de manera específica y genuina una contribución valiosa, reforzando conductas que conviene repetir.

Texto base

“Quiero reconocer algo concreto de tu trabajo esta semana: _____. Lo valoro porque ayudó a _____. No solo tuvo impacto en el resultado, también aportó a _____ en el equipo. Me gustaría que esta práctica se mantuviera porque refleja muy bien lo que necesitamos fortalecer.”

Para no volverlo genérico, agrega siempre estas tres piezas:

- Qué hizo la persona **específicamente**.
- Qué **impacto** tuvo.
- **Por qué** vale la pena repetirlo.

Plantilla C

Guion breve para abordar un conflicto

(15–25 min)

Objetivo: conversar una tensión o desacuerdo sin escalarlo ni personalizarlo, buscando un acuerdo concreto.

Guion sugerido

1) Apertura: *“Quiero que conversemos sobre una situación que está afectando la coordinación. La idea no es buscar culpables, sino entender qué está pasando y acordar una forma mejor de trabajar.”*

2) Hecho y efecto:

- “Lo que he observado es...”
- “Esto está teniendo este efecto...”

3) Escucha de las partes:

- “¿Cómo lo ves tú?”
- “¿Qué necesitas que el otro entienda?”

4) Búsqueda de acuerdo:

- “¿Qué podemos hacer distinto desde ahora?”
- “¿Qué acuerdo concreto podemos probar por dos semanas?”

5) Cierre:

- Acuerdo: _____
- Responsable(s): _____
- Revisión: _____

Cómo sostener el cambio y hacer seguimiento

La diferencia entre una intención de mejora y un cambio real en liderazgo está en la consistencia. Para sostener:

- Define **rutinas mínimas** por dimensión (por ejemplo: feedback semanal, reconocimiento quincenal, 1:1 mensual, revisión de reuniones, seguimiento de tensiones).
- **Mide poco, pero seguido:** una pregunta mensual por práctica + uno o dos indicadores observables.
- Haz **visible el rol de la jefatura:** gran parte de la experiencia del equipo se juega en hábitos cotidianos del líder.
- **Cierra el loop:** comunica qué práctica se está fortaleciendo, qué se aprendió y qué se ajustará.
- **Coordina con RRHH** cuando las brechas requieran apoyo adicional, entrenamiento o acompañamiento más estructurado.

Si quieres profundizar

Si tu organización quiere fortalecer el liderazgo cotidiano de sus jefaturas, **en Vincular Personas podemos ayudar.**

Entre nuestros servicios están:

- **Medición de prácticas de liderazgo** y levantamiento de modelos ad hoc.
- **Reportes generales y reportes por líder** para focalizar el desarrollo.
- **Talleres de liderazgo**, habilidades de coaching del líder y desarrollo de habilidades conversacionales.
- **Coaching ejecutivo 1:1 y coaching de equipos.**
- **Acompañamiento a RRHH** para traducir hallazgos en acciones concretas de desarrollo.





**VINCULAR
PERSONAS**

www.vincularpersonas.cl

contacto@vincularpersonas.cl

+56987624937

Referencias

- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). *Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 88(4), 741–749.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.
- Grant, A. M. (2014). *The efficacy of executive coaching in times of organisational change*. Journal of Change Management, 14(2), 258–280.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. Review of Educational Research, 77(1), 81–112.
- Jehn, K. A. (1995). *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*. Administrative Science Quarterly, 40(2), 256–282.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). *The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory*. Psychological Bulletin, 119(2), 254–284.
- Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2006). “Not another meeting!” Are meeting time demands related to employee well-being? Journal of Applied Psychology, 91(1), 83–96.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). *Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context*. The Journal of Positive Psychology, 9(1), 1–18.