COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

# ¿CÓMO TE ESTÁS COMUNICANDO CUANDO LIDERÁS?

Una experiencia breve para reconocer tus hábitos de comunicación, descubrir qué impacto pueden tener en tu equipo y elegir una habilidad para fortalecer.




Liderar también es comunicar: no alcanza con transmitir información. Importa cómo escuchamos, cómo damos contexto, cómo conversamos sobre lo difícil y cómo comprobamos que el mensaje llegó.

### ¿QUÉ VAS A ENCONTRAR?

Una autoevaluación de 20 afirmaciones, una lectura orientativa de resultados, situaciones para practicar, una dinámica de escucha y una guía para preparar conversaciones de feedback.

### ANTES DE EMPEZAR

Respondé pensando en cómo actuás habitualmente cuando hay presión, desacuerdos o poco tiempo. No marques lo que considerás ideal: elegí lo que realmente hacés. No es una evaluación psicológica ni una prueba validada; es una herramienta de reflexión y desarrollo.

Tiempo estimado: 25–35 minutos. Podés completarlo individualmente y luego conversar los resultados con alguien de confianza.

TU FORMA DE COMUNICARTE

# Una mirada a tus hábitos

Marcá una opción por afirmación según la frecuencia con la que te sucede. Respondé con honestidad: no hay respuestas correctas o incorrectas.

**1** Cuando alguien me habla, escucho sin preparar mentalmente mi respuesta.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**2** Hago preguntas para entender antes de dar una solución.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**3** Si no estoy de acuerdo, intento comprender primero el punto de vista del otro.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**4** En conversaciones importantes, dejo de lado el celular y otras distracciones.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**5** Verifico qué entendió la otra persona, en lugar de asumir que fui claro/a.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**6** Explico el contexto y el propósito detrás de una decisión o pedido.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**7** Doy instrucciones con prioridades, responsables y plazos concretos.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**8** Adapto el mensaje según la persona y la situación, sin cambiar lo esencial.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**9** Puedo plantear un desacuerdo sin atacar ni descalificar.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**10** Expreso lo que necesito de manera directa y respetuosa.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

Puntaje: Casi nunca = 1 · A veces = 2 · Frecuentemente = 3 · Casi siempre = 4. Al terminar, sumá cada dimensión en la página de resultados.

TU FORMA DE COMUNICARTE

# Una mirada a tus hábitos

Marcá una opción por afirmación según la frecuencia con la que te sucede. Respondé con honestidad: no hay respuestas correctas o incorrectas.

**11** Puedo decir que no o poner límites explicando mis razones.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**12** Evito acumular molestias: busco el momento para conversar a tiempo.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**13** Cuando doy feedback, describo hechos concretos y no etiqueto a la persona.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**14** Reconozco conductas valiosas de forma específica, no solo con un “bien hecho”.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**15** Después de dar feedback, escucho cómo lo recibió la otra persona.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**16** En conversaciones difíciles, puedo regular mi tono y mi reacción inicial.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**17** Abro espacios para que el equipo pregunte, proponga y discrepe.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**18** Me interesa conocer cómo impactan mis mensajes en los demás.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**19** Si aparece un malentendido, busco aclararlo en vez de buscar culpables.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

**20** Cierro conversaciones importantes con acuerdos y próximos pasos.
☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Frecuentemente ☐ Casi siempre

Puntaje: Casi nunca = 1 · A veces = 2 · Frecuentemente = 3 · Casi siempre = 4. Al terminar, sumá cada dimensión en la página de resultados.

INTERPRETÁ TUS RESULTADOS

# Tu mapa de comunicación

Sumá las respuestas de cada bloque. Cada dimensión tiene 4 afirmaciones y un puntaje posible de 4 a 16. Registrá el resultado y leé la interpretación como una pista para conversar, no como una etiqueta.

**ESCUCHA ACTIVA** — **Puntaje:**
Ítems 1 a 4 · ¿Escuchás para comprender o para responder?

**CLARIDAD** — **Puntaje:**
Ítems 5 a 8 · ¿Tus mensajes dejan claro qué, para qué y para cuándo?

**ASERTIVIDAD** — **Puntaje:**
Ítems 9 a 12 · ¿Podés expresar lo que pensás y necesitás con respeto?

**FEEDBACK Y CONVERSACIONES DIFÍCILES** — **Puntaje:**
Ítems 13 a 16 · ¿Podés hablar de conductas e impactos sin juzgar?

**DIÁLOGO Y PARTICIPACIÓN** — **Puntaje:**
Ítems 17 a 20 · ¿Generás espacios para preguntar, disentir y acordar?

### INTERPRETACIÓN ORIENTATIVA POR DIMENSIÓN

**4–7 | Para prestar atención:** puede ser un área que se activa poco o se dificulta en situaciones exigentes.
**8–11 | En desarrollo:** aparecen recursos, aunque quizá no de manera consistente.
**12–14 | Fortaleza frecuente:** parece ser un hábito disponible en muchas situaciones.
**15–16 | Recurso muy presente:** identificá cómo sostenerlo y compartirlo con otros.

No compares dimensiones como si fueran una competencia. Un puntaje bajo no define tu capacidad para liderar; señala una oportunidad de práctica.

CONVERSACIONES QUE HACEN LA DIFERENCIA

# Cuando hay desacuerdo en el equipo

En una reunión, dos referentes de áreas distintas discuten prioridades. Uno dice que el otro “siempre cambia todo a último momento”. El tono sube, el resto deja de participar y la reunión termina sin una decisión clara. Como líder, necesitás intervenir sin tomar partido automáticamente.

### ¿QUÉ HARÍAS PRIMERO?

- ☐ A. Definir vos la prioridad y cerrar la discusión rápidamente.
- ☐ B. Pedir que cada uno explique qué necesita y qué impacto tiene la demora.
- ☐ C. Señalar que tienen que mejorar la actitud y seguir con la agenda.
- ☐ D. Dejar que lo resuelvan entre ellos, aunque la reunión quede trabada.

### ¿QUÉ PUEDE NECESITAR CADA PERSONA PARA AVANZAR?

### ¿QUÉ PREGUNTA HARÍAS PARA BAJAR LA TENSIÓN Y ACLARAR EL PROBLEMA?

### DINÁMICA EXPRESS · ESCUCHAR SIN RESOLVER

En tu próxima conversación 1:1, escuchá durante 3 minutos sin interrumpir ni ofrecer soluciones. Después resumí lo que entendiste y preguntá: “¿Lo entendí bien? ¿Qué te ayudaría ahora?”.

### ¿QUÉ NOTASTE AL ESCUCHAR DE ESTA MANERA?

HERRAMIENTAS PARA CONVERSAR MEJOR

# Tres recursos para poner en práctica

### 1. EXPRESAR SIN ACUSAR · COMUNICACIÓN NO VIOLENTA

Separá cuatro elementos: **observación** (qué pasó, sin interpretar), **sentimiento** (qué te genera), **necesidad** (qué es importante) y **pedido** (qué acción concreta proponés).

**Ejemplo:** “En las últimas reuniones, las decisiones se tomaron sin escuchar la mirada del equipo que después debe implementarlas. Me preocupa que pasemos por alto información importante. Necesito que incorporemos esa perspectiva antes de cerrar. ¿Podemos reservar diez minutos para escucharla y después decidir?”.

### 2. DAR FEEDBACK CON HECHOS · MODELO SBI

**S – Situación:** ubicá cuándo y dónde ocurrió. **B – Comportamiento:** describí lo que observaste, sin etiquetar. **I – Impacto:** explicá qué efecto tuvo en el trabajo o en otras personas. Después, abrí el diálogo: “¿Cómo lo viste vos?”.

**Ejemplo:** “En la reunión de planificación de hoy, resumiste las alternativas y anotaste los acuerdos. Eso ayudó a que todos saliéramos con los próximos pasos claros. ¿Qué te resultó útil de esa forma de organizar la conversación?”.

### 3. ESCUCHAR PARA COMPRENDER

Probá estas cuatro acciones: preguntá antes de aconsejar; parafraseá (“Lo que entiendo es que…”); profundizá (“¿Qué más debería saber?”); y cerrá verificando (“¿Me estoy perdiendo algo?”).

La escucha activa no significa estar de acuerdo con todo; significa hacer el esfuerzo de comprender antes de responder.

Referencias conceptuales: Center for Creative Leadership (SBI); Center for Nonviolent Communication (observación, sentimientos, necesidades y pedidos); Canada School of Public Service (escucha activa).

TU EXPERIMENTO DE COMUNICACIÓN

# Elegí un hábito para entrenar

No intentes cambiar todo a la vez. Elegí una dimensión y diseñá un pequeño experimento para los próximos 7 días.

### MI FOCO DE ESTA SEMANA

- ☐ Escuchar sin interrumpir
- ☐ Expresar desacuerdos con respeto
- ☐ Abrir espacio para otras voces
- ☐ Dar instrucciones más claras
- ☐ Dar feedback específico
- ☐ Cerrar conversaciones con acuerdos

### UNA CONVERSACIÓN EN LA QUE VOY A PRACTICARLO

### ¿QUÉ VOY A HACER DIFERENTE, CONCRETAMENTE?

### ¿QUÉ SEÑAL ME VA A INDICAR QUE HUBO UNA MEJORA?

### AL TERMINAR, ¿QUÉ APRENDÍ SOBRE MI FORMA DE COMUNICARME?

**PARA CERRAR**

La comunicación de quien lidera no se mide solo por lo que dice, sino también por lo que habilita: claridad, confianza, participación y responsabilidad compartida.

PARA SEGUIR EXPLORANDO

# Referencias y espacio de reflexión

Este material adapta ideas de modelos y recursos reconocidos para convertirlos en ejercicios de autoobservación. No reproduce instrumentos psicométricos ni reemplaza una formación profesional.

**CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP · SBI FEEDBACK MODEL**

Estructura para ofrecer feedback basado en situación, comportamiento e impacto.

ccl.org

**CENTER FOR NONVIOLENT COMMUNICATION · 4-PART NVC PROCESS**

Observaciones, sentimientos, necesidades y pedidos concretos.

nonviolentcommunication.com

**CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE · ACTIVE LISTENING**

Técnicas de reformulación, reflexión, preguntas y síntesis para comprobar comprensión.

csps-efpc.gc.ca

**UNIVERSITY OF CHICAGO · EFFECTIVE LISTENING**

Dimensiones cognitivas, afectivas y conductuales de la escucha.

teaching.uchicago.edu

MIS NOTAS / IDEAS PARA RETOMAR