



100

habilidades y claves para la acción

para hoy y para el mañana

APRENDER · ACTUAR · TRANSFORMAR



incegos

© 2026, Cegos Group

All rights reserved

ISBN: 9782908518009

Legal deposit: March 2026

Editorial management/coordination: Flora Milteau-Garnier

Creation and illustrations: Mathieu Ughetti

Layout: Yannick Verkindere

Printed in France

Nota para el lector

Este libro está lleno de consejos útiles y claves para la acción.

Está concebido para utilizarse con flexibilidad, en función de la situación laboral de cada uno, de las preguntas que ten y de los problemas a los que se enfrente.

Las cien claves que ofrece son entradas independientes. Se puede explorar cada una de ellas y utilizarla como punto de partida o como desencadenante. No existe un orden establecido ni un itinerario de lectura recomendado: cada lector puede adentrarse en el libro según tus necesidades, circunstancias y prioridades. La selección de estas «100 habilidades y claves para la acción» refleja la convicción de que el aprendizaje que conduce a la acción se produce por etapas, a través de la reflexión, la experimentación y la práctica. Por tanto, el lector es libre de leer este libro como desee: puede hojearlo, volver a él, extraer ciertas claves y dejar otras de lado. Puede convertirlo en un compañero de reflexión o en una guía práctica que tener a mano y abrir cuando surja la necesidad.

Introducción

El mundo del trabajo ha cambiado profundamente desde el siglo XIX

Los empleos evolucionan, las organizaciones se reinventan, los avances tecnológicos se aceleran y los puntos de referencia se desplazan. Sin embargo, en este entorno en constante transformación, algo permanece invariable: las competencias siguen siendo el palanca más poderosa para la transformación sostenible, tanto de las personas como de las organizaciones.

Desde su fundación en 1926, Cegos ha sido pionera y líder en formación profesional, acompañando estas transformaciones. Aunque las circunstancias han cambiado radicalmente a lo largo del último siglo, la misión del Grupo se ha mantenido intacta: ayudar a las personas y a las empresas a desarrollar las competencias que necesitan para actuar, tomar decisiones y progresar en entornos cada vez más complejos. Este enfoque se articula en torno a tres componentes fundamentales: observar las prácticas, estructurar los métodos y difundir conocimientos útiles y prácticos.

Cegos celebra su centenario con la publicación de este libro. Lejos de ser retrospectivo, adopta una perspectiva decididamente actual y orientada al futuro. Pone de relieve las competencias interpersonales, directivas, organizativas y humanas que son importantes hoy y lo serán mañana.

Las 100 habilidades y claves para la acción presentadas en este libro proceden de la Learning Collection del Grupo Cegos. Se trata de una colección de cursos de formación basados en situaciones reales observadas entre directivos, colaboradores, ejecutivos y equipos de organizaciones de todos los sectores y países. Reflejan, por tanto, una experiencia que se ha desarrollado y sigue creciendo a medida que evolucionan las prácticas profesionales.

Las habilidades y estrategias reunidas aquí se organizan en torno a cinco grandes ámbitos: desarrollo personal; trabajo con los demás; gestión y liderazgo; transformación empresarial; y ventas y relación con el cliente. Estas claves, diversas e interconectadas, responden al mismo reto: permitir que cada persona actúa con mayor facilidad, impacto y responsabilidad en tu vida profesional y personal.

También invitan a reflexionar sobre las propias prácticas y refuerzan la capacidad de actuar, en consonancia con el compromiso histórico de Cegos de formar a las personas y acompañar a las organizaciones en el logro de tus objetivos de desarrollo de manera sostenible.



Benoît Félix
CEO of the Cegos Group

Durante un siglo, los equipos de Cegos han asesorado, innovado, acompañado y formado al ritmo del cambio. Al celebrar el centenario de nuestro Grupo, estamos orgullosos y encantados de haber alcanzado este hito simbólico manteniéndonos fieles a nuestro ADN mientras miramos al presente y al futuro.

La nostalgia no es nuestra naturaleza. Cegos siempre ha estado impulsada por el deseo de compartir lo que marca la diferencia, ahora y en el futuro: la capacidad de aprender, adaptarse, innovar, experimentar y progresar, para ayudar a cada persona a encontrar tu lugar en el mundo profesional y permitir a cada organización crecer.

Este libro refleja la experiencia de los equipos de Cegos, constantemente enriquecida a través del contacto con miles de organizaciones, directivos, colaboradores y formadores de todo el mundo. Las 100 habilidades y claves para la acción aquí presentadas se basan en ex-

periencias reales y prácticas contrastadas que han sido puestas a prueba y compartidas durante los cursos de formación y en el lugar de trabajo.

En un entorno incierto marcado por la aceleración tecnológica y los retos de responsabilidad social, las competencias humanas, interpersonales y directivas son más estratégicas que nunca.

Estas competencias constituyen una base esencial para que la innovación ve de la mano del progreso sin perder de vista lo más importante: las personas.

Esperamos que este libro sea un recurso útil, accesible e inspirador para ti y tus compañeros. Es una invitación a atreverse, a actuar y a lograr lo que te importa.

Porque en Cegos no cambiamos el mundo. Pero formamos y acompañamos a quienes lo hacen.

Durante 100 años. Y esto no ha hecho más que empezar...

Índice

1.Desarrollo personal 12

Mostrar asertividad y cultivar relaciones auténticas

CLAVE #1 — Atreverse a decir la verdad sin herir a los demás	16
CLAVE #2 — Estructure tus mensajes con el método DESC	17
CLAVE #3 — Di no sin sentirse culpable.....	18
CLAVE #4 — Gestiona los comportamientos difíciles.....	19
CLAVE #5 — Establece claridad en las relaciones.....	20

Desarrollar la inteligencia emocional y la cooperación

CLAVE #6 — Lea tus emociones como una brújula.....	21
CLAVE #7 — Adopta la escucha activa.....	22
CLAVE #8 — Transforme el conflicto en cooperación.....	23
CLAVE #9 — Sincronícese para mejorar tus intercambios	24
CLAVE #10 — Valora la diversidad relacional.....	25
CLAVE #11 — Practique la comunicación no violenta.....	26

Impulsar el autoliderazgo y el desarrollo personal

CLAVE #12 — Active su autoliderazgo	27
CLAVE #13 — Fomente el liderazgo participativo	28
CLAVE #14 — Amplie tu red de forma intencionada.....	29
CLAVE #15 — Alinee tus acciones para ganar tranquilidad de espíritu.....	30

Centrarse en la visión, los objetivos y la mentalidad

CLAVE #16 — Establece objetivos SMART	31
CLAVE #17 — Clarifica su dirección	32
CLAVE #18 — Adopta una mentalidad de crecimiento.....	33

Gestionar el estrés y la energía

CLAVE #19 — Convierte el estrés en su aliado.....	34
CLAVE #20 — Toma distancia de tu esfera de influencia.....	35
CLAVE #21 — Reduzca la sobrecarga cognitiva con rituales concretos.....	36
CLAVE #22 — Actúa ante los primeros signos de estrés.....	37
CLAVE #23 — Revisa tus prioridades volviendo a su intención.....	38
CLAVE #24 — Aumente su efectividad personal.....	39

Gestionar el tiempo y las prioridades

CLAVE #25 — Cultive tu energía a lo largo del tiempo	40
CLAVE #26 — Priorice con criterio	41
CLAVE #27 — Evita las trampas del tiempo	42
CLAVE #28 — Planifica de forma metódica y realista	43
CLAVE #29 — Simplifica su organización digital	44

Explorar, crear, innovar

CLAVE #30 — Atrévase a salir de tu zona de confort.....	45
CLAVE #31 — Crea las condiciones para el estado de flujo	46
CLAVE #32 — Gestiona los conflictos a través de la emoción y la CNV	47
CLAVE #33 — Active la inteligencia colectiva	48

2. 2. Trabajar con los demás50

Dar feedback y garantizar una comunicación constructiva

CLAVE #34 — Convierte el feedback en un motor del progreso colectivo.....	54
CLAVE #35 — Estructure tu feedback con claridad	55

Hablar y asegurar la presencia

CLAVE #36 — Prepara tus intervenciones para maximizar el impacto.....	56
CLAVE #37 — Ancla tu postura como orador	57
CLAVE #38 — Da potencia a tu voz	58
CLAVE #39 — Estructure para improvisar con soltura	59
CLAVE #40 — Atrévase a experimentar y dése feedback a sí mismo	60

Liderar reuniones eficaces y colaborar

CLAVE #41 — Clarifica el propósito de una reunión con el modelo POPE.....	61
CLAVE #42 — Selecciona a los participantes adecuados y sus roles	62
CLAVE #43 — Estructure el orden del día para maximizar la energía	63
CLAVE #44 — Garantice el seguimiento y el compromiso postreunión.....	64
CLAVE #45 — Utiliza herramientas de inclusión para movilizar	65
CLAVE #46 — Prepárese metódicamente para garantizar el éxito	66
CLAVE #47 — Estructure los debates para evitar discusiones estériles.....	67

Crear e innovar con IA

CLAVE #48 — Utiliza la IA para alternar entre divergencia y convergencia.....	68
CLAVE #49 — Gestiona sus prompts con DIALOG@Cegos	69
CLAVE #50 — Genera ideas originales mediante la bisociación con IA	70
CLAVE #51 — Formalice y cuestione ideas con IA	71
CLAVE #52 — Selecciona con criterios humanos	72

Tomar decisiones

CLAVE #53 — Decida dentro de tu esfera de influencia.....	73
CLAVE #54 — Establece un objetivo positivo e incremental.....	74
CLAVE #55 — Explora soluciones sin censura	75
CLAVE #56 — Elige usando criterios ponderados	76
CLAVE #57 — Convierte las decisiones en acción	77

Crear red y asegurar la influencia colaborativa

CLAVE #58 — Construya relaciones auténticas	78
CLAVE #59 — Desarrolla tu marca personal	79
CLAVE #60 — Mapee y mantenga tu red	80
CLAVE #61 — Comprométase a largo plazo	81

3. Gestión y Liderazgo..... 82

Comprender los fundamentos de la gestión

KEY #62 — Haz que tus primeros 100 días sean un éxito	86
KEY #63 — Establece objetivos ambiciosos con el método OKR	87
KEY #64 — Desarrolla la autonomía y la motivación.....	88
KEY #65 — Gestiona personalidades difíciles con asertividad	89

Gestionar tensiones y prevenir conflictos

KEY #66 — Distingue entre problemas, tensiones, crisis y conflictos	90
KEY #67 — Descifra las señales débiles para prevenir conflictos	91

Ser un líder inclusivo

KEY #68 — Supera sus sesgos cognitivos	92
KEY #69 — Adopta la postura de un aliado activo	93
KEY #70 — Crea un clima de seguridad psicológica	94
KEY #71 — Navegue por la diversidad con conciencia	95
KEY #72 — Responde a las microagresiones	96

Impulsar el rendimiento colectivo

KEY #73 — Organice la delegación como palanca de rendimiento	97
KEY #74 — Adapte tu estilo de gestión al nivel de autonomía	98
KEY #75 — Proporcione orientaciones claras para las acciones del equipo.....	99
KEY #76 — Céntrate en las motivaciones individuales	100
KEY #77 — Desarrolla la autonomía y las competencias	101
KEY #78 — Haz que tus reuniones y entrevistas de gestión sean un éxito	102

Centrarse en la comunicación directiva

KEY #79 — Adopta una comunicación directiva flexible	103
--	-----

4. 4.Transformación empresarial 104

Adoptar la inteligencia artificial y el rendimiento

KEY #80 — Domine el arte del prompting con RODEV	108
KEY #81 — Optimice tus interacciones con la IA gracias a DIALOG@Cegos	109
KEY #82 — Automatice y organice tus tareas con IA	110
KEY #83 — Desarrolla la creatividad y la innovación con IA	111
KEY #84 — Toma mejores decisiones con el análisis de datos	112
KEY #85 — Adopta un uso ético y seguro de la IA I.....	113

Orientar el proceso de aprendizaje y la cultura organizativa

KEY #86 — Evalúa y haz seguimiento del aprendizaje con IA	114
KEY #87 — Desarrolla una cultura de mejora continua y compromiso.....	115

Adoptar la diversidad cultural y la colaboración internacional

KEY #88 — Desarrolla su conciencia cultural	116
KEY #89 — Domine las dimensiones culturales clave	117

5. 5.Ventas y Relación con el Cliente 118

Centrarse en la excelencia relacional y las reclamaciones

KEY #90 — Convierte cada reclamación en una oportunidad 122

Comprender la negociación y la efectividad comercial

KEY #91 — Domine los pasos de la negociación comercial exitosa con QIMNBR 123

KEY #92 — Utiliza la tecnología digital como palanca de efectividad 124

Comprender las necesidades y la persuasión

KEY #93 — Utiliza el método CAFFR para identificar necesidades 125

KEY #94 — Despierte el deseo de su cliente potencial de prestarle atención 126

KEY #95 — Construya un storytelling de impacto 127

Optimizar propuestas y valor comercial

KEY #96 — Optimice la preparación y el desarrollo de tus reuniones 128

KEY #97 — Crea y añade valor a la propuesta l 129

KEY #98 — Elabora propuestas de alto valor añadido 130

Reforzar las relaciones con los clientes y la fidelización

KEY #99 — Refuerza las relaciones mediante seguimientos periódicos 131

KEY #100 — Construya relaciones duraderas con los clientes 132



1 Desarrollo personal



**Emily Link**

Directora y Formadora,
Cegos UK

El desarrollo personal allana el camino hacia el dominio de uno mismo, algo esencial para generar impacto profesional. Al mirar hacia adentro para comprender las motivaciones internas y hacia afuera para perfeccionar las competencias, los profesionales pueden transformar su potencial en rendimiento. El impacto de una persona permanece limitado hasta que domina la capacidad de navegar y desarrollarse a sí misma.”

**Emanuela Pignataro**

Directora de Transformación
Empresarial, Cegos Italia

El desarrollo personal exige mucho más que la mera autorreflexión. Requiere competencias estrechamente vinculadas al mundo real. En la práctica, comprobamos que los profesionales más efectivos son aquellos que disponen de referentes concretos para orientarse, afrontar la presión y actuar de forma adecuada en entornos complejos.

El desarrollo personal ha estado durante mucho tiempo confinado

a la esfera individual, pero ya no es una cuestión secundaria que discurre en paralelo a la vida laboral. Es central para actuar de forma efectiva con uno mismo y con los demás. Es el cimiento sobre el que se asientan el compromiso, la capacidad de afrontar el cambio y el rendimiento sostenible.

Conocerse a uno mismo, gestionar las emociones propias, establecer límites, clarificar las prioridades y conservar la energía son aspectos clave para la efectividad individual y colectiva.

En Cegos, abordamos el desarrollo personal como una competencia profesional transversal en sí misma. El objetivo no es fomentar una introspección desconectada de la realidad profesional, sino dotar a cada persona de las herramientas para actuar con mayor efectividad en situaciones concretas: relaciones tensas, toma de decisiones bajo presión, concesiones difíciles y alta sobrecarga cognitiva. Al reforzar la asertividad, la inteligencia emocional, la gestión del estrés y la gestión del tiempo, las personas pueden ganar claridad, mejorar su calidad de vida en el trabajo, aumentar su autonomía y ampliar su impacto.

Las competencias desarrolladas no están orientadas a «hacer más», sino a hacer mejor con mayor coherencia y discernimiento.

Permiten transformar las limitaciones cotidianas en oportunidades y devolver el sentido a las acciones. Esto es lo que posibilita y determina cualquier transformación duradera.

CLAVE #1

Atreverse a decir la verdad sin herir a los demás

Afirma tus necesidades para construir relaciones auténticas.

Expresar lo que es importante para ti no es una confrontación; es una forma de ser claro. Ser asertivo significa expresar sus necesidades, límites y opiniones de una manera que no sea ni agresiva ni pasiva. Se basa en una postura interior sólida que reconoce la propia legitimidad al tiempo que respeta la del otro.

Al hablar de forma objetiva, auténtica y responsable, puede evitar la acumulación de silencios que dañan las relaciones. La asertividad transforma las tensiones en intercambios útiles y fomenta una confianza duradera. No es innata; puede desarrollarse y mejorarse con la práctica.

**¿Y ahora qué?****Prueba la frase ancla.**

Antes de una conversación delicada, escribe:

"Lo que es importante para mí en esta situación es....."

CLAVE #2

Estructura tus mensajes con el método DESC

Discrepa sin generar tensión.

Cuando las emociones se disparan, los mensajes pueden volverse confusos. El método DESC puede ayudarle a estructurar un discurso claro y constructivo

- **D**escriba los hechos sin emitir juicios,
- **E**xprese sus sentimientos o necesidades,
- **S**ugiera una solución,
- **C**oncluya de forma positiva.

Este enfoque evita los reproches implícitos y recentra la conversación en la acción. Favorece la comprensión mutua y mejora la calidad del diálogo, incluso en situaciones delicadas. Cuando se utiliza con una intención constructiva, el método DESC puede transformar una conversación difícil en una oportunidad de cambio positivo.

El método DESC se enseña en nuestros cursos de formación sobre conversaciones difíciles y comunicación asertiva.

¿Y ahora qué?

Prepara DESC.

Antes de su próxima reunión difícil, redacte un mensaje en cuatro frases, una por cada paso del método DESC.

CLAVE #3

Di no sin sentirte culpable

Conserva tu energía sin comprometer la relación.

Decir no no significa rechazar a la persona ni negárselo: significa respetar tus propios límites. La aceptación sistemática conduce la sobrecarga, el estrés y la pérdida de sentido. Una negativa asertiva es clara, firme y respetuosa con el otro. Puede ir acompañada de una alternativa, pero no se disculpa por existir.

Al decir no cuando es necesario, gana credibilidad, clarifica sus prioridades y preserva la calidad de la relación a largo plazo.

**¿Y ahora qué?****Aplica el «no responsable».**

Formula su negativa en dos pasos: «No puedo atender favorablemente esta solicitud...» y a continuación «...esto es lo que puedo ofrecer en tu lugar.» o bien «Comprendo la importancia de tu solicitud. No puedo responderla tal como está planteada, pero puedo ofrecerle...»

CLAVE #4

Gestiona los comportamientos difíciles

Céntrate en los hechos para restablecer un diálogo constructivo.

Céntrate en los hechos para restablecer un diálogo constructivo. Ante un comportamiento agresivo, pasivo o manipulador, puede resultar tentador responder de la misma manera. Sin embargo, mantener una actitud calmada y objetiva te permite recuperar el control. Distinguir entre el comportamiento de una persona y los hechos observables ayuda a evitar la escalada emocional. El análisis transaccional, un modelo para comprender las relaciones, muestra que nos comunicamos desde uno de tres estados: «padre», «niño» o «adulto».

- El estado Padre se basa en una visión del mundo compuesta de creencias, valores, normas y tradiciones.
- El estado Niño es adaptable, espontáneo y expresivo.
- El estado Adulto aprehende la realidad de forma objetiva, sin prejuicios ni ilusiones

Las tensiones suelen surgir cuando el intercambio deriva hacia el juicio o la emoción. Adoptar voluntariamente una postura de Adulto —calmada y objetiva— puede desactivar la escalada y restablecer un diálogo constructivo.

¿Y ahora qué?

Insista en volver a los hechos.

En situaciones de tensión, haz una pregunta sencilla como: «¿Cuál es el objetivo que estamos intentando alcanzar?»

CLAVE #5

Establece claridad en las relaciones

Demuestra su comprensión o sus sentimientos para generar confianza.

Los malentendidos suelen surgir de lo que queda sin decir. Expresar sus opiniones, emociones y áreas de incertidumbre contribuye a mejorar la relación. La claridad relacional se basa en la transparencia: se trata de comunicar lo que comprende, cómo se siente y lo que necesita para avanzar. Este enfoque evita interpretaciones tóxicas y favorece una toma de decisiones más sólida.



¿Y ahora qué?

Adopta las tres frases clave:

En un intercambio delicado, di en sucesión: «Lo que entiendo es...» / «Lo que siento es...» / «Lo que necesito para avanzar es...»

CLAVE #6

Desarrollar la inteligencia emocional y la cooperación

Lee tus emociones como una brújula.

Use sus sentimientos para tomar las decisiones correctas. Las emociones no son ni buenas ni malas; transmiten información. Según las investigaciones de Paul Ekman, existen seis emociones básicas: alegría, miedo, ira, tristeza, sorpresa y asco. Reconocer estas emociones puede ayudarle a comprender mejor las reacciones y a ajustar tu comportamiento, en lugar de reaccionar de forma impulsiva. Reconocer y etiquetar las propias emociones y las de los demás te ayuda a entender lo que está en juego para ti y para la otra persona.

La tabla de emociones básicas ayuda a distinguir entre las reacciones inmediatas y las necesidades profundas. Desarrollar la inteligencia emocional te aporta claridad, discernimiento y mejores habilidades interpersonales.

La inteligencia emocional es una parte fundamental de nuestros cursos de Desarrollo Personal y Habilidades Transversales, basados en situaciones reales de gestión.

¿Y ahora qué?

Escanee tus emociones.

Tras una interacción significativa, identifica y anota la emoción que sintió y reflexione sobre lo que revela acerca de tus necesidades.

CLAVE #7

Adopta la escucha activa

Comprende de verdad para cooperar de forma más efectiva.

Comprenda de verdad para cooperar de forma más efectiva.

Inspirada en el trabajo de Carl Rogers, la escucha activa se basa en tres claves:

- suspender el juicio,
- reformular,
- hacer preguntas.

La escucha activa te permite comprender de verdad antes de responder. Tu objetivo es ir más allá de las posiciones superficiales para conectar con las necesidades reales. Desactiva las tensiones y refuerza la cooperación, incluso en contextos complejos.

¿Y ahora qué?**Incorporate immediate rephrasing.**

Incorpora la reformulación inmediata. Antes de responder, reformule en una frase lo que ha comprendido, para favorecer un diálogo más constructivo.

CLAVE #8

Transforma el conflicto en cooperación

Convierte los desacuerdos en una palanca de progreso colectivo.

Cuando se aborda con atención y método, el conflicto se convierte, por el contrario, en una oportunidad de clarificación. Al distinguir entre las posiciones declaradas y los intereses subyacentes, reformulando los puntos de desacuerdo y fomentando el diálogo, puede alejarse de la lucha de poder. La negociación cooperativa te permite entonces desarrollar una solución compartida que suele ser más sólida e innovadora que el compromiso inicial. Transformar un conflicto no significa borrarlo; significa utilizarlo como una oportunidad para adaptarse, aprender y progresar juntos.



¿Y ahora qué?

Haz preguntas que abran el debate.

. En una situación de desacuerdo, sustituye: «¿Quién tiene razón?» por: «¿Qué intenta preservar cada uno de nosotros?» o «¿Qué necesitamos para avanzar?»

CLAVE #9

Sincroniza para mejorar tus intercambios

Adapta tu forma de interactuar en tiempo real.

Los malentendidos suelen surgir en una interacción a partir de lo que se dice y de cómo reacciona cada persona. Algunas personas son rápidas, mientras que otras son cautelosas. Algunas son directas, mientras que otras son más reservadas. Saber adaptarse implica observar las señales verbales y no verbales, y ajustar el ritmo, el tono y el nivel de detalle para adecuarse a la otra persona. Volver a un enfoque calmado, objetivo y orientado a las soluciones puede ayudar a desactivar las tensiones y facilitar intercambios más fluidos sin intentar cambiar a la otra persona.

**¿Y ahora qué?**

Observa de forma consciente. Durante un intercambio, observa el ritmo, el tono y las reacciones de la otra persona para poder sincronizar tus respuestas.

CLAVE #10

Valora la diversidad relacional

Transforma las diferencias en una palanca de colaboración sostenida.

Las diferencias de personalidad, culturales y funcionales suelen percibirse como obstáculos porque perturban nuestros puntos de referencia. Valorar estas diferencias significa aceptar que los demás no piensan, deciden ni reaccionan de la misma manera que nosotros. Adoptar esta actitud nos exige abstenernos de juzgar para favorecer la inclusión de todos los perfiles.

Al reconocer la legitimidad de los diferentes puntos de vista, puede enriquecer la cooperación, desarrollar la empatía y permitir que todos contribuyan plenamente al colectivo.

¿Y ahora qué?

Toma una distancia útil.

En una interacción, pregúntate: «¿Qué me enseña esta diferencia? ¿Qué me dice sobre otra forma de actuar o pensar?»

CLAVE #11

Practica la comunicación no violenta

Incluso bajo presión, expresa con claridad y respeto.

La comunicación no violenta (CNV) es un enfoque que permite abordar temas delicados sin exacerbar la tensión. En lugar de eludir el desacuerdo, crea un marco de intercambio donde todos pueden expresarse sin acusaciones ni retiradas. Al estructurar su mensaje, puede reducir los malentendidos y fomentar la escucha activa, incluso en situaciones delicadas.

La CNV se basa en cuatro principios clave. En primer lugar, observar los hechos sin interpretarlos ni juzgarlos para establecer un terreno común. En segundo lugar, expresar las emociones para hacer visible lo que está en juego, no para justificarse. A continuación, clarificar las necesidades, que suelen ser la fuente de las tensiones no expresadas. Por último, formular una petición clara y concreta que abre un espacio de diálogo y responsabilidad compartida.

Este enfoque transforma la confrontación en conversación, favoreciendo relaciones más sanas, duraderas y respetuosas.

¿Y ahora qué?

Antes de un intercambio, prepara tu mensaje clave en cuatro pasos: **Observación** (los hechos) → **Sentimiento** (cómo me siento) → **Necesidad** (lo que es importante para mí) → **Petición** (lo que propongo).

Comuníquese usando el modelo OFNR.

CLAVE #12

Impulsar el autoliderazgo y el desarrollo personal

Activa tu autoliderazgo.

Desempeña un papel activo en la configuración de tu trayectoria profesional.

El autoliderazgo comienza cuando deja de esperar las circunstancias ideales, la validación externa o la decisión de otra persona antes de actuar. Se trata de asumir la responsabilidad de tu trayectoria profesional clarificando lo que realmente te importa. Identificar sus aspiraciones, reconocer tus puntos fuertes y señalar sus áreas de mejora te permite tomar decisiones cada vez más alineadas y coherentes a lo largo del tiempo. Asumir un papel de liderazgo también significa estar dispuesto a tomar decisiones, pedir feedback y ajustar tu enfoque con regularidad. Al desarrollar esta autonomía, ganará claridad, confianza e impacto. Esta actitud inspira de forma natural a quienes le rodean y refuerza tu credibilidad, sin necesidad de legitimar sus acciones con un estatus o una autoridad formal.



¿Y ahora qué?

Encuentre tu punto de alineación personal.

Tómate un tiempo para anotar: :

- lo que quiere desarrollar,
- lo que quiere dejar de hacer,
- lo que quiere consolidar.

CLAVE #13

Fomenta el liderazgo participativo

Genera soluciones aprovechando la inteligencia colectiva.

El liderazgo participativo implica ampliar el ámbito de la toma de decisiones sin diluir la responsabilidad. En lugar de delegar la responsabilidad y la toma de decisiones, involucra a las partes interesadas desde el principio para enriquecer el análisis, anticipar los riesgos y reforzar la adhesión. Este enfoque se basa en un marco claro, la escucha activa y el reconocimiento del valor de las contribuciones individuales.

Crear un clima de confianza propicio al compromiso implica dar espacio para la expresión de diferentes puntos de vista, fomentar el debate constructivo y explicar los criterios de toma de decisiones. Los equipos implicados desarrollan entonces un mayor sentido de la responsabilidad y producen soluciones más sólidas, mejor comprendidas y más sostenibles en el tiempo.



El liderazgo participativo y responsable está en el corazón de nuestros cursos de formación en gestión, dedicados al compromiso y al rendimiento colectivo.

¿Y ahora qué?**Animo a todos a intervenir.**

Durante una reunión, invite a cada participante a compartir una breve idea, pregunta o inquietud antes de tomar cualquier decisión.

CLAVE #14

Amplía tu red de forma intencionada

Expande sus horizontes y tu impacto.

Una red efectiva es mucho más que una lista de contactos. Se construye con el tiempo y se basa en relaciones auténticas y recíprocas. Multiplicar los intercambios, apoyar a tus compañeros y abrirse a nuevos círculos enriquece tu visión y sus oportunidades.

El networking acelera el desarrollo personal y profesional.



¿Y ahora qué?

Active su contacto libre.

Contacte con alguien de tu red simplemente para conversar e inspirarse mutuamente, sin ningún objetivo inmediato.

CLAVE #15

Alinea tus acciones para ganar

Refuerza tu impacto a través de la coherencia

La serenidad duradera depende de alinear lo que hace y dice con lo que te importa. Al cumplir tus compromisos y mantenerse fiel a tus valores, inspira confianza. Esta coherencia te permite navegar por los periodos de cambio con estabilidad y discernimiento mientras mantiene tu nivel de compromiso.

**¿Y ahora qué?**

Comprueba tu alineación

Pregúntate con regularidad: «¿Están mis acciones recientes alineadas con mis valores?»

CLAVE #16

Establece objetivos SMART

Pon tus ideas en práctica creando un plan detallado.

Los objetivos vagos son difíciles de alcanzar: generan dispersión, dudas y esfuerzos mal orientados. El método SMART ofrece un marco sencillo para convertir las intenciones en acción.

Le anima a formular un objetivo que sea

- **S**pecific: claro y preciso
- **M**easurable: evaluable mediante indicadores
- **A**chievable: realista en cuanto a los recursos
- **R**ealistic: alineado con las prioridades y el contexto
- **T**ime-bound: establecido dentro de un plazo definido

Este marco ayuda a clarificar las expectativas, priorizar las acciones y demostrar el progreso. Al visualizar los pasos y los resultados esperados, el objetivo se convierte en algo motivador y manejable.

Un seguimiento regular transforma entonces el objetivo en una palanca de compromiso en lugar de una fuente de presión o frustración.

¿Y ahora qué?

Establece tu objetivo SMART.

Toma un objetivo existente y reformúlelo asegurándose de que cumple claramente los cinco criterios SMART: específico, medible, alcanzable, relevante y temporal.

CLAVE #17

Clarifica tu dirección

Da sentido a tus elecciones y prioridades.

Tener un sentido claro de la dirección es de un valor incalculable en tiempos de incertidumbre, ya que te ayuda a tomar decisiones, priorizar y soltar sin lamentaciones. Al identificar tus valores, prioridades y compromisos, y alinear tus decisiones con ellos, será más coherente y reducirá la dispersión. Esta claridad simplifica los compromisos cotidianos, hace tus acciones más transparentes y tranquiliza a quienes le rodean. Le permite responder con convicción a las oportunidades y con serenidad a los desafíos.

**¿Y ahora qué?****Hazte la pregunta de la brújula.**

Antes de tomar una decisión importante, pregúntate: «¿Me acerca esta elección a lo que realmente importa?»

CLAVE #18

Adopta una mentalidad de crecimiento

Convierte cada experiencia en una oportunidad de aprendizaje.

La mentalidad de crecimiento se basa en el simple hecho científico de que las competencias pueden desarrollarse mediante el esfuerzo, la práctica y el aprendizaje. Esta actitud nos anima a ver las dificultades como fuentes de información, no como fracasos. Valorar el progreso sobre el rendimiento inmediato, acoger el feedback como una herramienta de mejora y analizar los errores sin juzgarlos le ayuda a desarrollar tu capacidad de evolución.

Adoptar una mentalidad de crecimiento fomenta la curiosidad, la adaptabilidad y la perseverancia, cualidades esenciales en un entorno incierto y en constante cambio. Esta mentalidad promueve la mejora continua y te permite recuperarse más rápidamente, tanto individualmente como de forma colectiva.

¿Y ahora qué?

Realiza autodebriefings constructivos.

Tras experimentar una dificultad, anota:

- lo que aprendió; lo que logró; lo que no funcionó;
- lo que hará de forma diferente la próxima vez.

CLAVE #19

Gestionar el estrés y la energía

Convierte el estrés en su aliado.

Aprenda a influir en tus niveles de estrés.

El estrés no siempre es negativo; le alerta sobre cuestiones importantes y proporciona la energía necesaria para actuar. El problema surge cuando se vuelve crónico y no regulado. Aprender a convertir el estrés en su aliado significa interpretarlo como un indicador de desequilibrio en la carga de trabajo o de sobrecompromiso. Al identificar las situaciones que le generan mayor tensión y ajustar tus prioridades, ritmo o exigencias, puede transformar la presión en una fuente de claridad en lugar de agotamiento. A largo plazo, gestionar el estrés significa preservar la energía, la capacidad de toma de decisiones y el rendimiento global.



Estas palancas proceden de nuestros cursos de formación sobre gestión del estrés y la energía en el trabajo (en conexión con el método TOP®).

¿Y ahora qué?**Primero, interprete su estrés como una señal.**

A continuación, identifica una situación que le cause estrés regularmente y reflexione sobre lo que puede ajustar en sus prioridades o en su organización.

CLAVE #20

Toma distancia de tu esfera de influencia

Concentra tu energía en las cosas que puede controlar.

Cuando nos enfrentamos a una situación compleja o estresante, puede resultar tentador agotarse preocupándose por cosas que escapen a nuestro control. Este enfoque se basa en el principio del círculo de influencia, que te ayuda a distinguir entre lo que puede cambiar y lo que no puede, permitiéndole evitar malgastar energía y centrarla donde resulte más útil. Al aceptar esto y reorientar tu energía hacia las áreas en las que puede marcar la diferencia, reducirá la presión que siente y aumentará su efectividad. Esta actitud refuerza tu sentido del control y su capacidad para actuar con discernimiento.

**¿Y ahora qué?****Analiza sus círculos de influencia.**

Primero, identifica una situación; luego divídala en dos columnas: lo que depende de tú y lo que no. Actúa únicamente sobre la primera columna.

CLAVE #21

Reduce la sobrecarga cognitiva con rituales concretos

Conserva tu energía sin comprometer tu rendimiento.

La sobrecarga cognitiva se vuelve problemática cuando no hay tiempo para recuperarse. Aliviar la presión implica tomar decisiones sencillas, como despejar la agenda, respetar la cronobiología propia y dejar margen para gestionar lo inesperado y recentrarse en lo esencial sin asumir más tareas. Estos rituales no rebajan el nivel de exigencia; lo hacen sostenible. Al cuidar los niveles de energía, puede mantener el rendimiento a lo largo del tiempo.

**¿Y ahora qué?****Ordene tu carga de trabajo.**

Reserva un tiempo fijo cada semana para revisar tus prioridades y eliminar al menos una tarea no esencial.

CLAVE #22

Actúa ante los primeros signos de estrés

Evita el estrés excesivo deteniendo la escalada antes de que se produzca.

El estrés siempre envía señales de advertencia tempranas, como sentirse inusualmente distraído, irritable, fatigado o incapaz de concentrarse, o sentir la necesidad de aislarse. Si ignora estas señales, el estrés se acumulará hasta alcanzar el punto de saturación. La clave está en actuar de inmediato. Puede detener la escalada antes de que se instale implementando respuestas sencillas y rápidas, como tomarse un descanso, respirar y recentrarse en una única prioridad. Esta capacidad de reacción temprana protege su equilibrio y te permite recuperar la claridad y la eficiencia con rapidez.

¿Y ahora qué?

Reconozca tus primeras señales de alerta de estrés.

Identifica su primera señal de estrés y asóciela con una acción de recuperación inmediata.

CLAVE #23

Revisa tus prioridades volviendo a tu intención

Toma decisiones claras para darte un respiro.

Toma decisiones claras para darte un respiro. Intentar hacerlo todo conduce con frecuencia al agotamiento. Revisar las prioridades significa aceptar que hay que renunciar a ciertas cosas para mantenerse alineado con lo que realmente importa. Decir «no», negociar las tareas y revisar los plazos son actos de responsabilidad, no de debilidad. Esta capacidad de elegir protege la energía y da sentido al compromiso.

¿Y ahora qué?**Establece prioridades en consonancia con sus intenciones.**

Vincule tus acciones a sus intenciones y estrategia personal para que las prioridades emerjan de forma natural.

CLAVE #24

Aumenta tu efectividad personal

Apóyate en la cooperación

El sentido de efectividad personal se desarrolla a través de la acción. Pedir feedback, compartir las mejores prácticas y apoyarse en el grupo le ayudará a progresar más rápido y con mayor tranquilidad.

Aprender de los demás y compartir experiencias crea un ciclo virtuoso especialmente útil cuando se enfrenta a la presión y a retos complejos. La efectividad no se logra en solitario; se cultiva a través del intercambio.



¿Y ahora qué?

Analiza tus éxitos pasados.

Anota un éxito reciente e identifica a las personas que le ayudaron.

CLAVE #25

Cultiva tu energía a lo largo del tiempo

Cultiva tu energía a lo largo del tiempo.

Mantenga su equilibrio para seguir siendo productivo. Tu energía es un recurso global que abarca las dimensiones física, emocional, mental y, en ocasiones, espiritual. Ignorarlo conduce al agotamiento. Protege su rendimiento a largo plazo identificando sus necesidades, estableciendo rituales de recuperación y aceptando los límites. Cultivar la energía no significa ralentizarse; significa trabajar con precisión y compromiso a largo plazo.

**¿Y ahora qué?****Establece su rutina de recuperación.**

Elige una rutina sencilla que incluya descansos, ejercicios de respiración, actividad física, actividades culturales y lectura, y practíquela todos los días durante una semana.

CLAVE #26

Prioriza con criterio

No todos los asuntos urgentes son iguales. La Matriz de Eisenhower te ayuda a distinguir entre lo urgente y lo importante, y a evitar confundir la actividad con la efectividad. Se divide en cuatro cuadrantes: urgente e importante; urgente pero no importante; ni urgente ni importante; y, lo más relevante, importante pero no urgente. En este último cuadrante se encuentran las acciones de alto valor, como la anticipación, la preparación, el desarrollo de competencias y la mejora continua.

Al clarificar tus tareas esenciales y decidir dónde invertir su tiempo, puede reducir las distracciones y recuperar el control de tu agenda. Esta priorización mejora la calidad del trabajo, reduce la presión y permite un rendimiento más sostenible.

¿Y ahora qué?

Céntrate en tus tareas «importantes pero no urgentes».

Identifica una tarea de este tipo y prográmala explícitamente en tu agenda.

CLAVE #27

Evita las trampas del tiempo

Recupera el control identificando tus comportamientos ineficaces.

Recupere el control identificando tus comportamientos ineficaces. La procrastinación, el perfeccionismo y la distracción son «ladrones de tiempo» que desvían la atención y drenan la energía sin crear ningún valor. Estos comportamientos suelen surgir como respuesta automática a la presión, la incertidumbre o el miedo a cometer errores. Reconocerlos te permite alejarse de la gestión reactiva y adoptar un enfoque más reflexivo y efectivo. Dividir las tareas en partes más pequeñas, establecer plazos realistas, limitar las interrupciones y delegar siempre que sea posible le ayudará gradualmente a recuperar el control. Esta toma de conciencia de tus propias trampas personales le liberará tiempo, aligerará tu carga mental y reforzará tu sentido del control en la vida cotidiana.



¿Y ahora qué?

Encuentre su antídoto personal.

Identifica su principal «trampa del tiempo» (por ejemplo, el perfeccionismo, la distracción o la procrastinación) y elige una acción concreta para neutralizarla.

CLAVE #28

Planifica de forma metódica y realista

Organiza sus jornadas a tu propio ritmo.

Una planificación efectiva no consiste en llenar la agenda; consiste en gestionar los niveles de energía. Deliberadamente, deja margen para lo inesperado y tiene en cuenta la cronobiología, es decir, los picos y valles naturales de atención a lo largo del día

El **método LIMITER** ofrece un marco sencillo y realista.

- **L**istar todas las tareas
- **I**ncluir los imprevistos
- **M**arcar la tarea prioritaria
- **I**ndicar la duración total
- **T**otalizar horas realistas
- **E**liminar tareas fuera de alcance
- **R**espetar el orden de las tareas

Planificar de esta forma ayuda a evitar la sobrecarga, a programarlas tareas más exigentes en los momentos más favorables y a lograr una sensación de fluidez. Este enfoque mejora la calidad del trabajo, reduce la presión y permite seguir trabajando sin agotarse.

Estos principios proceden de nuestros cursos de formación sobre los fundamentos de la gestión del tiempo y la energía.

¿Y ahora qué?

Adopta una agenda ajustada.

Planifica una jornada tipo dejando deliberadamente margen para los imprevistos.

CLAVE #29

Amplifica tu organización digital

Utiliza las herramientas digitales como aliadas. no como fuentes de estrés. Pueden aligerar o agravar la carga mental. Si no están bien organizadas, generan más demandas y mantienen una sensación constante de urgencia. Por el contrario, una organización digital sencilla y coherente puede ayudar a clarificar las prioridades, proteger la información importante y agilizar el día a día. Estructurar los correos electrónicos, las listas de tareas y el calendario según reglas claras —como la ordenación periódica, el uso de carpetas útiles y listas personalizables— puede transformar las herramientas digitales en un sistema de apoyo efectivo. Esta simplificación libera tiempo para lo esencial y reduce la presión cognitiva.

¿Y ahora qué?

Haz una limpieza rápida.

Dedica 15 minutos a ordenar su bandeja de entrada o su lista de tareas.

CLAVE #30

Atrévete a salir de tu zona de confort

Aprovecha tus puntos fuertes para progresar.

Entre la zona de confort, que ofrece seguridad pero pocas oportunidades de aprendizaje, y la zona de pánico, que resulta contraproducente, se encuentra la zona de aprendizaje: un espacio en el que el esfuerzo es estimulante, medido y formativo. Es en esta zona donde se prueba, se ajusta y se progresa de forma duradera.

La matriz SOAR (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones, Resultados) permite abordar el cambio de forma constructiva, basándose en lo que ya funciona en lugar de centrarse en lo que falta. Al clarificar los puntos fuertes, las áreas de mejora y los objetivos, se pueden plantear retos realistas alineados con las propias aspiraciones. Salir de la zona de confort se convierte entonces en un acto consciente, controlado y con sentido.



¿Y ahora qué?

Plantéate un reto controlado

Elige una acción ligeramente incómoda pero alcanzable, llévela a cabo y anota lo que ha aprendido.

CLAVE #31

Crea las condiciones para el estado de flujo

Aumenta tu motivación y el disfrute de lo que hace.

El «flujo» es un estado en el que la concentración, el compromiso y el disfrute convergen. Este estado se produce cuando el nivel de desafío al que se enfrenta se corresponde con tus competencias en un entorno favorable, libre de interrupciones innecesarias. Una vez identificadas las actividades que le llevan de forma natural a un estado de flujo, puede organizar tu tiempo de forma más efectiva y aumentar su eficiencia. Cuanto más crea estas condiciones de forma consciente, más crecerán tu motivación y satisfacción.

**¿Y ahora qué?****Tómate un momento para entrar en el flujo.**

Identifica una actividad que le lleva a un estado de flujo y prográmela para aumentar tus niveles de energía.

CLAVE #32

Gestiona los conflictos a través de la emoción y la Comunicación No Violenta (CNV)

Convierte las tensiones en soluciones compartidas.

Los conflictos se intensifican cuando las emociones permanecen

Los conflictos se intensifican cuando las emociones permanecen implícitas. Al identificar las propias emociones y las de los demás y expresarlas utilizando el modelo OFNR (véase la clave #11), puede calmar la situación. La inteligencia emocional y la Comunicación No Violenta permiten ir más allá de las posiciones defensivas y abordar las necesidades reales. Esta regulación emocional allana el camino hacia soluciones más justas y sostenibles.



Estos enfoques son fundamentales en nuestros cursos de formación sobre conversaciones difíciles y prevención de conflictos.

¿Y ahora qué?**Identifica y exprese tus emociones.**

En una situación de tensión, comience una frase con: «Me siento... porque necesito...»

CLAVE #33

Inteligencia colectiva

Cocrea soluciones más ricas y sólidas.

La inteligencia colectiva se apoya en la capacidad de combinar ideas y experiencias. Alejarse del pensamiento solitario y establecer un marco claro permite la emergencia de soluciones más creativas y adecuadas. El codesarrollo es un buen ejemplo: en este método de aprendizaje entre iguales, un grupo aprovecha las situaciones reales de cada miembro para coconstruir soluciones concretas aplicables de inmediato. Esto fomenta la escucha activa, la diversidad de puntos de vista y el aprendizaje mutuo. Coconstruir significa aceptar que no se puede encontrar la mejor respuesta en solitario.



El codesarrollo es un método ampliamente utilizado en nuestros programas de desarrollo colectivo.



¿Y ahora qué?

Haz preguntas abiertas.

Ante un problema, plantee al grupo preguntas como: «¿Qué vías no hemos explorado todavía?»





2 Trabajar con los demás

**Terrence Fu**MTS Manager
Cegos China

Ninguna organización puede crecer de forma sostenible sin unas sólidas competencias interpersonales. La capacidad de cooperar, tomar decisiones y trabajar juntos no es simplemente sentido común; es una competencia esencial que debe adquirirse y practicarse en los proyectos y en las interacciones cotidianas.»».”

**Tina Müller**Product Director
Cegos Integrata
Germany

En todos los sectores y culturas organizativas, las dificultades operativas suelen tener su origen en la forma en que las personas colaboran y se comunican. Cuando los empleados tienen dificultades para escuchar puntos de vista diferentes, estructurar sus debates o llegar a decisiones, la fricción es casi inevitable. ¿El lado positivo? Estas competencias pueden aprenderse, y una vez adquiridas, la forma en que las personas trabajan juntas puede cambiar de forma rápida y visible”

Ninguna organización puede garantizar su desarrollo a largo plazo sin unas buenas competencias interpersonales. La cooperación, la comunicación, la toma de decisiones y la colaboración se han convertido en elementos absolutamente centrales en entornos de trabajo cada vez más transversales, híbridos y multiculturales. Sin embargo, la disfunción interpersonal sigue siendo una de las principales fuentes de pérdida de eficiencia, tensión y desvinculación en las organizaciones actuales.

Trabajar bien con los demás no es simplemente una cuestión de sentido común o espontaneidad; es una competencia que debe aprenderse y practicarse. Dar y recibir feedback, liderar reuniones productivas, gestionar los desacuerdos, promover la inteligencia colectiva y utilizar las herramientas colaborativas adecuadas son métodos efectivos para garantizar que las interacciones cotidianas generen valor.

El enfoque de Cegos se basa en la convicción demostrada de que el rendimiento colectivo surge de la calidad de los intercambios. Al dotar a los equipos de métodos operativos sencillos, se puede agilizar la cooperación, fomentar una comunicación abierta y reforzar el compromiso de todos. «Trabajar juntos» deja entonces de ser un ideal abstracto y se convierte en una práctica dominada

CLAVE #34

Dar feedback y garantizar una comunicación constructiva

Convierte el feedback en un motor del progreso colectivo.

Impulsa el rendimiento estableciendo una cultura del «feedback útil».

El feedback no es un juicio; es un reflejo del progreso. Cuando se basa en hechos concretos, se centra en el comportamiento en lugar de en la persona y equilibra el reconocimiento con las áreas de mejora, el feedback se convierte en un acelerador del aprendizaje.

Proporcionar un feedback regular, útil y apropiado reduce los silencios, clarifica las expectativas y genera confianza. Al recibir el feedback con una mente abierta, se pueden corregir los errores más rápidamente, aprender de forma más efectiva y evitar repetirlos mismos errores. Un equipo que practica el «feedback útil» y habla con franqueza entre sí progresará de forma conjunta.

**¿Y ahora qué?**

Estructure tu feedback en torno a «hecho + impacto».

A partir de una situación reciente, completa las dos frases:

«Observé que...» e «El impacto fue...».

CLAVE #35

Estructura tu feedback con claridad

Ayude a los demás a comprender, actuar y progresar.

Ayude a los demás a comprender, actuar y progresar. El modelo AID (Acción, Impacto, Dirección) es una forma sencilla y efectiva de estructurar el feedback. Se basa en tres pasos:

- **Acción:** Describa lo que se dijo o hizo de forma objetiva
- **Impacto:** Explique los efectos sobre tú, el equipo o la actividad.
- **Dirección:** Sugiera un curso de acción o un ajuste.

Este método de tres pasos ayuda a evitar los malentendidos, reducir las reacciones defensivas y hacer que el feedback sea accionable de inmediato. Transforma una conversación potencialmente delicada en un intercambio constructivo y enriquecedor.

El modelo AID está en el corazón de los cursos de formación de Cegos dedicados al feedback directivo y colaborativo.

¿Y ahora qué?

Da feedback en tres frases.

Prepara tu feedback escribiendo en sucesión: «Observé que...» / «El impacto fue...» / «De ahora en adelante, le sugiero que...»

CLAVE #36

Hablar y asegurar la presencia

Prepara tus intervenciones para maximizar el impacto.

Transforme el miedo escénico en energía positiva. La clave de una intervención exitosa es la preparación. Prepararse con antelación te permite clarificar el mensaje, anticipar las expectativas del público y movilizar los recursos físicos y mentales.

Las técnicas de respiración, la visualización, la estructuración del discurso y el trabajo sobre la postura son elementos clave para reducir la incertidumbre y liberar la presencia. Aunque el miedo escénico no desaparezca por completo, puede convertirse en una señal de compromiso que se puede canalizar para convencer y captar mejor al público.

¿Y ahora qué?**Crea su ritual de 5 minutos:**

Antes de hablar:

1 minuto de respiración

1 minuto para recordar tu mensaje clave

1 minuto para ajustar la postura

1 minuto para anticipar una pregunta

1 minuto para centrarse

CLAVE #37

Ancla tu postura como orador

Inspire confianza incluso antes de abrir la boca

El lenguaje corporal habla antes que las palabras. Mantenga una postura estable, una mirada serena y gestos contenidos para reforzar tu impacto. Anclarse significa utilizar el cuerpo como un nactivo: base firme, respiración profunda y hombros relajados. Esta presencia física calmará la mente, regulará los niveles de estrés y le ayudará a conectar con el público. Una postura alineada hace que las palabras sean más creíbles, más claras y más persuasivas.

**¿Y ahora qué?****Adopta el reflejo de anclaje.**

Colócate con los pies directamente bajo las caderas, inspire profundamente por la nariz y espire lentamente por la boca, relaje los hombros y mira con calma a tres personas de la sala antes de comenzar.

CLAVE #38

Da potencia a tu voz

Transmite tus ideas con claridad, ritmo e intención.

La voz es mucho más que una cuestión de volumen; es una herramienta que puede influir y establecer presencia. Transmite las intenciones, apoya el mensaje y dirige la atención del público. Trabajando la respiración, la articulación, el ritmo de elocución, la entonación y las pausas, puede expresar las ideas con mayor claridad y efectividad. Una voz demasiado rápida oscurece el mensaje, mientras que una voz monótona lo debilita. Por el contrario, una voz calmada y modulada facilita la comprensión y refuerza la credibilidad. Las pausas desempeñan un papel clave al dar tiempo al público para asimilar la información, resaltar las ideas importantes y establecer una sensación de autoridad serena. Controlar la voz permite que los pensamientos fluyan con claridad, causando un impacto duradero.

**¿Y ahora qué?****Use las pausas para causar impresión.**

La próxima vez que habla, haz una pausa de un segundo después de cada idea clave.

CLAVE #39

Estructura para improvisar con soltura

Encuentra las palabras incluso cuando las cosas no salen como estaba previsto. Improvisar no significa hablar «al azar». La fluidez surge de tener una estructura simple en mente: una frase de apertura, dos o tres puntos clave y una conclusión. Con este marco, se pueden adaptar los ejemplos, responder preguntas y recuperarse rápidamente sin perder el hilo. Una buena estructura posibilita la improvisación: se sabe a dónde se va, por lo que uno puede permitirse ser natural.

Cuanto más claro sea el esquema, más fluido parecerá el razonamiento, incluso al improvisar.

¿Y ahora qué?

Prepara un esquema de tres puntos.

Antes de hablar, anota un máximo de tres puntos: frase de apertura, ideas clave y conclusión

CLAVE #40

Atrévete a experimentar y date feedback a tí mismo

Progresas rápidamente practicando en sesiones cortas y haciendo ajustes frecuentes.

Adquirir soltura al hablar requiere tiempo, pero puede lograrse a través de una serie de microexperiencias. Cada vez que habla es una oportunidad para aprender, siempre que lo enfoque como práctica y evita el autojuicio. Prueba, observa y ajuste: este ciclo corto es la forma más efectiva de progresar.

El autofeedback consiste en analizar la propia actuación con distancia y amabilidad. Identifica lo que funcionó y lo que puede mejorar, y haz los ajustes la próxima vez. Alternar sesiones de entrenamiento cortas con feedback inmediato ayuda a consolidar lo aprendido y a ganar confianza. Cuanto más experimente, más natural se volverá la facilidad.

¿Y ahora qué?

Vea y escucha su «repetición».

Antes de una intervención importante, grábese durante un minuto. Vea y escucha la grabación y anota una cosa que debe mantener y una cosa que debe cambiar antes de su intervención.

CLAVE #41

Clarifica el propósito de una reunión con el modelo POPE

Estructura la reunión para llegar a una decisión o avanzar.

El modelo POPE puede ayudarle a preparar una reunión útil.

- **P**ersonas: ¿Quién necesita estar presente?
- **O**bjetivo: ¿Qué hay que lograr?
- **P**roceso: ¿Cómo se va a trabajar?
- **E**ntorno: ¿Cuáles son las condiciones físicas, el tiempo y las herramientas?

Este método evita las reuniones «cajón de sastre», garantiza una-facilitación fluida y acelera la toma de decisiones. Un objetivo bien formulado garantiza que el tiempo de todos se emplee de forma productiva, ya que todos sabrán por qué están ahí y qué se espera de ellos.



¿Y ahora qué?

Completa el test POPE.

Antes de enviar la convocatoria de la reunión, escribe una frase para cada letra: P, O, P, E.

CLAVE #42

Selecciona a los participantes adecuados y sus roles

Invita únicamente a quienes puedan ayudarte a tomar decisiones mejores y más rápidas.

Tener demasiados participantes en una reunión diluye la responsabilidad y ralentiza los debates. Una reunión efectiva reúne a quienes pueden tomar decisiones, contribuir o llevar a cabo tareas. Clarificar los roles previene la frustración: todos saben entonces quién es el responsable de la decisión, quién contribuye, quién es consultado y quién simplemente recibe información. Esta claridad aumenta el compromiso y mejora la calidad de las decisiones. Es mejor tener una reunión breve con las personas adecuadas que una gran convocatoria que no conduce a ninguna acción.



¿Y ahora qué?

Clasifíquelos en los cuatro roles.

Para su próxima reunión, asigna a cada invitado un rol RACI: Responsable, Aprobador, Consultado, Informado

CLAVE #43

Estructura el orden del día para maximizar la energía

Marca el ritmo adecuado para mantener la atención hasta el final.

Un orden del día mal construido agotará al grupo y perjudicará las decisiones. Al estructurarlo, ten en cuenta el ritmo: comience con un tema sencillo (alineación), sitúe los temas complejos en el núcleo de la reunión (máxima energía) y finalice con las decisiones y las acciones (clarificación). Este enfoque, frecuentemente denominado agenda «en forma de campana», ayuda a mantener la concentración y a evitar las digresiones.

Un buen orden del día protege, por tanto, la energía colectiva.

¿Y ahora qué?

Céntrese en el núcleo de tus reuniones.

Sitúe el tema más sensible en la mitad del orden del día, en lugar de al final de la reunión.

CLAVE #44

Garantiza el seguimiento y el compromiso postreunión

Convierte los debates en acciones medibles.

Una reunión solo tiene valor si conduce a decisiones, acciones y plazos. Establecer con claridad «quién hace qué y cuándo» evita los olvidos y fomenta la responsabilidad. El seguimiento no es microgestión; es la extensión lógica de una sesión colaborativa. Al recordar los compromisos adquiridos y verificar el avance, se fomenta una cultura orientada a los resultados. Una reunión efectiva deja un registro claro y genera acciones que impulsan el progreso.

**¿Y ahora qué?****Envía un resumen de tres líneas.**

Tras la reunión, envía un resumen en tres puntos:

Decisiones / Acciones / Plazos. Nada más.

CLAVE #45

Utiliza herramientas de inclusión para movilizar

Involucra a todos para enriquecer el proceso de toma de decisiones.

Durante una reunión, el tiempo asignado para hablar nunca se distribuye de forma equitativa: algunas personas toman la palabra espontáneamente, mientras que otras dudan o se contienen.

Las herramientas de inclusión tienen como objetivo reequilibrar la participación y crear un entorno seguro en el que todos puedan contribuir sin sentirse presionados ni juzgados. La inclusión permite recoger una variedad de puntos de vista, incluidos los que rara vez emergen en los intercambios espontáneos.

Un ejemplo es el modelo Sad–Mad–Glad (Triste–Enfadado–Alegre), que anima a expresar lo que hace sentir triste, enfadado o alegre con respecto a un tema. Escribir los pensamientos antes de hablar permite expresar el punto de vista de forma más estructurada.

Estas herramientas sacan a la luz sentimientos y señales sutiles. Al dar voz a todos, mejoran la calidad del diagnóstico, enriquecen el pensamiento colectivo y refuerzan el apoyo a las decisiones.

¿Y ahora qué?

Inicie una ronda de mesa estructurada.

Recorra rápidamente la mesa pidiendo a cada participante que comparta una idea o un punto a considerar en 30

CLAVE #46

Prepárate metódicamente para garantizar el éxito

Planifica con antelación para evitar reuniones inútiles.

Planifica con antelación para evitar reuniones inútiles. Preparar una reunión significa decidir el marco antes de reunir a todos. El método TOMATES te ayuda a estructurar esta preparación:

- **T**ema de la reunión
- **O**bjetivo
- **M**ensajes clave
- **A**dhesión
- **T**iempo total
- **E**ntorno
- **S**oporte

Este marco clarifica las expectativas, garantiza que la reunión-transcurra sin problemas y evita la pérdida de tiempo. Una reunión bien preparada es más breve, más clara y más útil.



¿Y ahora qué?

Revisa su lista de control TOMATES.

Antes de la reunión, comprueba que cada letra de TOMAToES está contemplada en una frase.

CLAVE #47

Estructura los debates para evitar discusiones estériles

Manten al grupo avanzando alternando entre divergencia y convergencia.

Los debates se vuelven estériles cuando el grupo permanece demasiado tiempo en el mismo modo de discusión. Los intercambios deben estructurarse clarificando la intención de cada fase: alternando entre momentos de divergencia, que abren el campo de posibilidades, y momentos de convergencia, que reducen las opciones para la toma de decisiones. Sin esta alternancia, las ideas se vuelven repetitivas, las posiciones se enquistan y la energía se agota.

Herramientas sencillas como los subgrupos, los Post-it, las votaciones rápidas y los criterios de selección compartidos ayudan a marcar el ritmo del debate y a acelerar la alineación. En lugar de hablar más, el rol del facilitador consiste en hacer avanzar el proceso, señalando claramente cuándo es el momento de explorar y cuándo es el momento de decidir. Esta estructura mejora la efectividad colectiva y asegura la toma de decisiones.

¿Y ahora qué?

Implemente un proceso de toma de decisiones.

Durante una reunión, impon una convergencia tras 10 minutos de debate: una votación rápida o la elección de tres criterios, seguida de una decisión.

CLAVE #48

Crear e innovar con IA

Utiliza la IA para alternar entre divergencia y convergencia.

Estructure el proceso para convertir ideas en decisiones. La creatividad se vuelve ineficaz cuando es vaga o inacabable. Al igual que en una reunión productiva, tu impacto aumenta cuando alterna entre dos fases diferenciadas. La divergencia abre posibilidades sin juzgarlas, mientras que la convergencia permite ordenar, agrupar y tomar decisiones. Sin esta alternancia explícita, se avanza demasiado rápido hacia la crítica o se queda atrapado en la dispersión.

El reto aquí no es producir más ideas, sino dar ritmo y estructura al trabajo creativo, ya sea individual o colectivo. Al separar deliberadamente las fases de exploración y toma de decisiones, se puede garantizar una comunicación efectiva, acelerar la alineación y facilitar la acción.

**¿Y ahora qué?****Adopta la doble fase creativa.**

Durante la primera fase, dedica 10 minutos a generar ideas sin filtrarlas. Luego, reserva un tiempo aparte para seleccionar las tres ideas más prometedoras.

CLAVE #49

Gestiona tus prompts con DIALOG@Cegos

Obten respuestas de IA útiles, coherentes y controladas.

Obtenga respuestas de IA útiles, coherentes y controladas.

La calidad de su prompt es clave para obtener buenos resultados con la IA. El método DIALOG@Cegos te permite estructurar sus consultas y mantener el control sobre el resultado de la IA.

Se basa en seis pasos:

- **D**efinir un objetivo
- **I**nterpretar las respuestas
- **A**justar y profundizar la conversación
- **L**imitar los riesgos
- **O**ptimizar la conversación
- **G**raduar el contenido

Este enfoque iterativo transforma la IA en un verdadero compañero de reflexión sin delegar nunca la toma de decisiones en ella.

DIALOG@Cegos es un método de Cegos diseñado para apoyar el uso estructurado, responsable y efectivo de la IA.

¿Y ahora qué?

El prompt guiado.

Antes de utilizar la IA, escribe en una frase el objetivo específico del resultado esperado y, a continuación, reformule su prompt

CLAVE #50

Genera ideas originales mediante la bisociación con IA

Piensa de forma diferente combinando mundos distantes.

La bisociación es el proceso de combinar dos campos aparentemente no relacionados para generar nuevas ideas. Provocar avances creativos implica combinar mundos, profesiones o conceptos distantes. La IA puede acelerar este proceso sugiriendo combinaciones inesperadas que los humanos pueden después refinar. Este método te permite ir más allá de las soluciones obvias y explorar vías genuinamente diferentes.

¿Y ahora qué?**Prueba combinaciones improbables.**

Elige su tema y luego vincúlelo deliberadamente a un campo completamente diferente (el deporte, el arte, la naturaleza o la ciencia ficción, por ejemplo). Anota lo que le inspira.

CLAVE #51

Formaliza y cuestiona ideas con IA

Transforma tu intuición en un concepto claro y compatible.

Las ideas solo tienen valor si pueden comprenderse, debatirse y mejorarse. Mientras una idea permanezca en estado intuitivo, es difícil compartirla y desarrollarla. Las herramientas de IA pueden ayudar a dar este paso desempeñando un papel estructurador: organizando las ideas en mapas mentales y agrupando las propuestas por afinidad. También pueden reformular una intuición convirtiéndola en un concepto claro y legible. Al formalizar una idea —su nombre, su promesa, sus beneficios y sus limitaciones— es posible comprobar tu coherencia e identificar rápidamente los puntos débiles o los ángulos muertos.

La IA actúa entonces como un espejo crítico que ayuda a clarificar, cuestionar y enriquecer las ideas, pero sin sustituir nunca el juicio humano. Este proceso facilita el diálogo, la confrontación de puntos de vista y la toma de decisiones colectiva.



¿Y ahora qué?

Crea sus conceptos en cinco líneas.

Formalice una idea con un título, una promesa, dos beneficios y una limitación a tener en cuenta.

CLAVE #52

Selecciona con criterios humanos

Toma las decisiones correctas más allá del rendimiento técnico.

No todas las ideas de «alto rendimiento» son deseables. Seleccionar una solución implica considerar factores humanos como la utilidad, la viabilidad, el impacto, la aceptabilidad y el alineamiento con los valores. Aunque la IA puede ayudar a comparar y ponderar opciones, la decisión final debe seguir siendo humana. Combinar el análisis racional, la intuición y el feedback del terreno ayuda a garantizar elecciones más justas y adecuadas.

**¿Y ahora qué?****Filtre las ideas con una perspectiva humana.**

Antes de validar una idea generada por IA, hazte tres preguntas: :

¿Es útil?

¿Es aplicable?

¿Es deseable para las personas afectadas?

CLAVE #53

Decide dentro de tu esfera de influencia

Transforma la incertidumbre en decisiones accionables.

En situaciones complejas, la indecisión suele derivar de una combinación de factores que están bajo nuestro control y factores que escapan a él, como el contexto, las limitaciones o las decisiones de otros. Clarificar la propia esfera de influencia es una herramienta para la toma de decisiones, no solo una forma de soltar el control.

Permite identificar las palancas sobre las que se puede actuar ahora mismo, sin esperar condiciones ideales.

Al identificar el margen de maniobra disponible, se transforma una situación vaga en opciones concretas. Este enfoque reduce la sobrecarga mental, acelera la toma de decisiones y refuerza el sentido de control, incluso cuando no todo está bajo nuestro dominio.

¿Y ahora qué?

Establece un marco de toma de decisiones.

Ante una decisión compleja, lista:

1. lo que puede decidir por sí mismo,
2. lo que puede influenciar,
3. lo que debe aceptar. Luego elige una decisión que pueda tomar de inmediato y que esté dentro de tu esfera de influencia.

CLAVE #54

Establece un objetivo positivo e incremental

Proporciona una dirección clara para facilitar la toma de decisiones.

Las decisiones son más fáciles de tomar cuando están vinculadas a un objetivo claro. Un objetivo positivo describe lo que se quiere lograr, no lo que se quiere evitar. Un objetivo concreto especifica en qué será diferente la situación una vez alcanzado. Desglosar un objetivo complejo en pasos alcanzables facilita su comprensión. Este enfoque reduce la carga mental, hace más segura la toma de decisiones y fomenta la acción gradual.

¿Y ahora qué?

Establece tu objetivo con el enfoque de tres niveles.

Primero, formula tu objetivo final; luego desglóselo en dos subobjetivos inmediatamente accionables.

CLAVE #55

Explora soluciones sin censura

Explora toda la gama de posibilidades antes de tomar una decisión.

Decidir demasiado rápido conduce con frecuencia a elegir la primera solución aceptable en lugar de la mejor. La fase de exploración implica, por tanto, generar deliberadamente varias opciones sin juzgarlas.

Técnicas como el brainstorming, los mapas mentales, el análisis del peor escenario posible y la proyección ideal estimulan la creatividad y revelan alternativas inesperadas. Separar claramente la exploración de la evaluación enriquece la calidad de las decisiones.



¿Y ahora qué?

Lista sus diez opciones.

Obligate a generar al menos diez posibles soluciones, aunque sean poco realistas, antes de evaluarlas y elegir solo una.

CLAVE #56

Elige usando criterios ponderados

Toma decisiones de forma metódica sin sofocar la intuición.

Cuando varias opciones parecen relevantes, tomar una decisión puede resultar difícil. Definir criterios ponderados puede ayudar a clarificar lo que realmente importa en el proceso de toma de decisiones. Esto implica identificar algunos criterios esenciales, como la efectividad, la viabilidad, el coste, el impacto humano y los riesgos, y asignarles un peso según su importancia.

Este método permite comparar las opciones de forma estructurada, evaluando objetivamente los compromisos sin buscar una perfección ilusoria. El resultado numérico no es una verdad absoluta, sino una ayuda para la decisión que se beneficia de ser contrastada con la propia intuición. Al combinar análisis y discernimiento, es posible tomar decisiones más sólidas y con las que será más fácil convivir a lo largo del tiempo.

**¿Y ahora qué?**

Somete tus decisiones a la herramienta de toma de decisiones.

Ante varias opciones posibles, lista tres criterios clave, asigneles una ponderación y evalúa cada opción según esos criterios

CLAVE # 57

Convierte las decisiones en acción

Traduce la elección en un compromiso concreto.

Una reunión solo tiene valor si conduce a acciones. Elaborar un plan de acción claro —estableciendo quién hace qué, para cuándo y con qué recursos— ayuda a anclar la decisión en la realidad.

Establecer puntos de control y aceptar la imperfección fomentan el aprendizaje a medida que se avanza.

Actuar, ajustar, aprender: así es como la toma de decisiones cobra sentido.

¿Y ahora qué?**Da el primer paso.**

Identifica el paso más sencillo que puede dar en las próximas 48 horas para poner en práctica tu decisión.

CLAVE #58

Construye relaciones auténticas

Genera confianza antes de buscar oportunidades.

Una red sólida no se construye sobre intercambios interesados, sino sobre la calidad de la relación. La autenticidad se basa en la escucha, la reciprocidad y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace

Al interesarse genuinamente por los demás, compartir las propias experiencias y cumplir los compromisos, se genera una confianza duradera. Son estas relaciones de calidad las que, con el tiempo, abren oportunidades relevantes y mutuamente beneficiosas.

**¿Y ahora qué?****Busca conexiones auténticas.**

La próxima vez que interactúe con alguien de tu red, hágale una pregunta abierta sobre los retos a los que se enfrenta actualmente y escucha con sinceridad, sin intentar «vender» tu propuesta.

CLAVE #59

Desarrolla tu marca personal

Refuerza su influencia afirmando su singularidad.

La marca personal no es solo un eslogan o una imagen artificial; es el reflejo coherente de lo que se es en el día a día. Se basa en los propios valores, las competencias distintivas y la forma de contribuir a los proyectos y las relaciones. El comportamiento, las palabras y las elecciones configuran la imagen personal mucho más que las intenciones declaradas

.Clarificar lo que uno aporta, alinear los mensajes con las acciones y cultivar la coherencia a lo largo del tiempo refuerza de forma natural la credibilidad. Una marca personal clara hace que uno sea más visible dentro de tu red, facilita el reconocimiento y genera confianza, sin necesidad de una sobreexposición.

¿Y ahora qué?**Crea su declaración de firma profesional.**

Resuma en una frase aquello por lo que quiere ser reconocido en tu red, ya sea por tu experiencia, tu postura o su contribución.

CLAVE #60

Mapea y mantenga tu red

Gestiona tus relaciones de forma metódica e intencionada.

Mapear la red permite pasar de un enfoque relacional impreciso a uno más deliberado y estratégico. El objetivo no es acumular contactos, sino comprender los roles que desempeñan las personas en el propio ecosistema profesional

Herramientas como Bullseye Network ofrecen una visualización sencilla en forma de círculos concéntricos. En el centro se encuentran los contactos clave y de confianza, y a tu alrededor las relaciones que se pueden activar, reforzar o crear. Esta representación pone de relieve los desequilibrios, las áreas poco desarrolladas y las oportunidades de conexión. También fomenta interacciones periódicas, útiles y recíprocas, facilitando el mantenimiento de la red a largo plazo. Una red gestionada con intención permanece activa, movilizable y alineada con los objetivos profesionales.

¿Y ahora qué?**Dibuja su mapa de red.**

Crea tu red Bullseye e identifica una relación a reactivar en el próximo mes.

CLAVE #61

Cultiva tu energía a lo largo del tiempo

Aprovecha cada oportunidad para cooperar.

El networking efectivo es un trabajo a largo plazo. Se basa en la constancia, la generosidad y la atención a los momentos clave: eventos, proyectos conjuntos e intercambios informales. Aprovecha cada oportunidad de interactuar, ya sea en persona o a distancia, para reforzar las relaciones existentes y crear otras nuevas. La influencia se construye a través de una presencia regular y contribuciones sinceras.



¿Y ahora qué?

Reserva tiempo para tu red.

Programa una franja mensual dedicada al networking para ponerte al día con tus contactos u ofrecer su ayuda.





3 Gestión & Liderazgo

**Danilo Porto**

Associate Director
Human Development and Teams
Crescimentum, Cegos Brazil

El rol del líder se ha vuelto más complejo, más amplio en tu alcance y ha experimentado una profunda transformación. Ya no se trata simplemente de dirigir el negocio, sino de crear las condiciones para el compromiso individual y el rendimiento colectivo en entornos inciertos y en constante cambio. Es esencial que cada persona pueda encontrar tu propio camino auténtico y único hacia el liderazgo.”

**Laurence Ballereaud**

Project Director, Bespoke Training
Cegos France

La experiencia demuestra que una gestión efectiva se apoya en un enfoque en constante adaptación. Establecer límites claros, fomentar la autonomía y construir confianza: todo esto ayuda a equilibrar la exigencia con el compromiso, incluso en situaciones complejas.”

El rol del directivo ha sufrido cambios profundos a lo largo de las décadas

Ya no se trata solo de dirigir el negocio; se trata también de crear las condiciones para el compromiso, el rendimiento colectivo y el desarrollo de competencias.

En un entorno inestable, los directivos deben actuar como punto de referencia, facilitador y fuente de sentido.

En consecuencia, los directivos de hoy necesitan ser claros, adaptables y con una gran competencia en las relaciones interpersonales. El liderazgo ya no se basa en la autoridad estatutaria, sino en la capacidad de motivar y desarrollar a las personas. Establecer límites, delegar con efectividad, dar feedback, desactivar tensiones, fomentar la autonomía y cultivar un clima de seguridad psicológica son competencias esenciales.

Durante casi 100 años, Cegos ha acompañado a los directivos en cada etapa de tu carrera, desde tus primeros pasos en la gestión hasta los roles de liderazgo más complejos, respondiendo a las exigencias de cada época y cada cambio. Lo hacemos ayudando a cada persona a encontrar el enfoque directivo adecuado para ella, adaptado a tus fortalezas, tu contexto, tu equipo y sus retos, en lugar de proponer un modelo único

CLAVE #62

Haz que tus primeros 100 días sean un éxito

Desde el primer momento, genera confianza, establece el marco y construye impulso.

Los primeros meses como directivo son cruciales para configurar la credibilidad, la relación con el equipo y la dinámica de trabajo. Tener éxito en los primeros 100 días no consiste en cambiarlo todo, sino en observar, comprender y estructurar. Clarificar las expectativas, definir las reglas y establecer un marco seguro ayuda a evitar malentendidos implícitos. Los directivos sientan unas bases sólidas para el futuro tomándose el tiempo necesario para escuchar, formalizar las prioridades y ajustar tu enfoque. El método de los primeros 100 días está en el corazón de los cursos de Cegos para nuevos managers. Se basa en miles de testimonios del terreno.

El método de los primeros 100 días está en el corazón de los cursos de Cegos para nuevos managers. Se basa en miles de testimonios del terreno



¿Y ahora qué?

Crea la ficha de identidad del equipo.

Formalice la ficha de identidad con tu equipo, incluyendo misiones, prioridades, normas de funcionamiento, métodos de comunicación y criterios de éxito.

CLAVE #63

Establece objetivos ambiciosos con el método OKR

Transforma la visión en resultados medibles y motivadores.

Los objetivos vagos desmotivan; los objetivos claros comprometen. El método OKR (Objectives and Key Results / Objetivos y Resultados Clave) permite vincular una ambición colectiva a resultados concretos. Los objetivos aportan dirección e impulso, mientras que los Resultados Clave especifican cómo medir el progreso. Limitar el número de objetivos, formular resultados observables y hacer un seguimiento periódico del avance refuerza la responsabilidad y la motivación.

Los OKR no sirven para controlar, sino para alinear, priorizar y dar sentido.

**¿Y ahora qué?****Define su trío ganador.**

Define 1 objetivo inspirador y un máximo de 3 resultados clave que sean medibles y con un plazo definido.

CLAVE #64

Desarrolla tu asertividad

Fomenta el crecimiento sin tomar el control.

La autonomía no puede imponerse; debe cultivarse. Como directivo, tu rol consiste en crear un entorno en el que cada persona pueda tomar decisiones, aprender y progresar.

Esto implica una delegación gradual, hacer preguntas abiertas en lugar de proporcionar respuestas ya hechas, y prestar especial atención a lo que motiva a cada individuo. Al ofrecer apoyo sin microgestionar, se fomenta la responsabilidad, la confianza y el compromiso.

Un equipo autónomo es aquel que comprende el marco y sabe cómo actuar dentro de él.

¿Y ahora qué?**Haz preguntas que empoderen.**

Cuando un colaborador se acerque a tú, comience preguntando: «¿Qué opciones ha considerado ya?»

CLAVE #65

Gestiona personalidades difíciles con asertividad

Reencauza sin dañar la relación.

Los perfiles denominados «difíciles» rara vez revelan malas intenciones; la mayoría de las veces expresan una tensión no resuelta derivada de una necesidad de reconocimiento, inseguridad, conflicto de roles o desalineamiento de valores

La asertividad ofrece un enfoque alternativo: establecer límites claros preservando al mismo tiempo la relación. Este enfoque se basa en hechos observables, expresa el impacto real del comportamiento y recuerda a la persona las normas comunes, sin juicios ni ataques personales. Al reorientar el debate hacia las expectativas y responsabilidades de todos, el directivo puede transformar una situación incómoda en una oportunidad de clarificación, responsabilidad y, en ocasiones, un ajuste duradero del comportamiento.

¿Y ahora qué?

Proporcione una reorientación clara.

Prepara una frase que incluya: «Cuando ocurre [acción concreta], el resultado es [impacto]. A partir de ahora, espero [comportamiento esperado].»

CLAVE #66

Distingue entre problemas, tensiones, crisis y conflictos

Adopta el enfoque adecuado para actuar en el momento justo.

No todas las situaciones difíciles son conflictos. Un problema es una discrepancia objetiva que debe resolverse; una tensión refleja una vaga sensación de malestar relacional; una crisis es una situación que se deteriora y requiere una respuesta rápida; finalmente, un conflicto enfrenta intereses, necesidades o valores claramente identificados. Confundir estos niveles lleva bien a una dramatización innecesaria, bien a intervenir demasiado tarde. Al hacer un diagnóstico preciso, los directivos pueden ajustar tu enfoque: clarificación, regulación, mediación o toma de decisiones. Esta evaluación cuidadosa previene la escalada y promueve una respuesta proporcionada y efectiva.

¿Y ahora qué?**Haz un diagnóstico sereno.**

Ante una situación delicada, pregúntate: ¿Es un problema factual, una tensión relacional, una crisis o un conflicto probado? Luego adapte tu respuesta en consecuencia.

CLAVE #67

Descifra las señales débiles para prevenir conflictos

Actúa a tiempo para evitar la escalada.

Los conflictos nunca surgen sin previo aviso. Entre las señales sutiles a vigilar se encuentran: el aislamiento progresivo, la disminución del compromiso, la irritabilidad, los silencios inusuales y los cambios de comportamiento, especialmente en contextos de gestión híbrida o a distancia. Detectar estas señales requiere atención y escucha activa de los cambios en el clima del equipo. Intervenir a tiempo —por ejemplo, mediante una conversación individual, una sesión de clarificación grupal o un ajuste del marco— puede desactivar la situación antes de que escale.

Prevenir los conflictos exige una gestión atenta y responsable.



¿Y ahora qué?

Reaccione ante los primeros indicios.

Identifica una señal débil que haya observado recientemente en tu equipo y organice una conversación rápida para abordarla abiertamente.

CLAVE #68

Supera tus sesgos cognitivos

Cuestiona tus respuestas automáticas para tomar decisiones más justas.

Los sesgos cognitivos son atajos mentales que influyen en nuestras percepciones y decisiones sin que nos demos cuenta. El sesgo de confirmación, el efecto halo, los estereotipos y el exceso de confianza nos ayudan a tomar decisiones rápidas, pero también pueden conducirnos a juicios sesgados, injustos o ineficaces.

En el ámbito de la gestión, estos sesgos afectan a las evaluaciones,

la asignación de roles y la calidad de las decisiones colectivas. Para superarlos, hay que ser curioso y vigilante. Ralentice el razonamiento, comprueba las propias hipótesis, contraste el punto de vista con el de los demás y acepta la incertidumbre. Al tomar conciencia de los propios sesgos, se desarrolla un proceso de toma de decisiones más equitativo, lúcido y argumentado, que mejorará el rendimiento colectivo.



¿Y ahora qué?

Hazte la pregunta del espejo.

Antes de tomar una decisión importante, pregúntate:

«¿Qué podría estar pasando por alto?»

CLAVE #69

Adopta la postura de un aliado activo

Traduce las intenciones inclusivas en acciones concretas.

Ser un aliado activo significa utilizar la propia posición para brindar un apoyo tangible a quienes están expuestos a la desigualdad. Esta postura va más allá de la mera amabilidad; implica tomar partido, cuestionar prácticas, amplificar voces menos audibles y actuar ante la injusticia. En lugar de actuar en nombre de los demás, los aliados actúan junto a ellos, asumiendo la responsabilidad de tu propio rol en la dinámica colectiva.

La postura del aliado activo es una parte fundamental de los cursos de Cegos sobre liderazgo inclusivo y responsable

**¿Y ahora qué?****Conviértete en un apoyo visible.**

Identifica una situación en la que pueda apoyar públicamente una declaración o iniciativa inclusiva y toma partido.

CLAVE #70

Crea un clima de seguridad psicológica

Anima a todos a expresarse con libertad.

La seguridad psicológica se define como un entorno en el que las personas se sienten cómodas para hablar, hacer preguntas, hacer sugerencias y admitir errores sin miedo al juicio o al castigo. Dicho entorno promueve el aprendizaje, la innovación y el compromiso.

Los directivos desempeñan un papel clave en la creación de este entorno: acogiendo diferentes puntos de vista, valorando las contribuciones, reconociendo las propias limitaciones y estableciendo rituales inclusivos. Un equipo psicológicamente seguro se atreve a hablar antes de que los problemas se conviertan en crisis.

¿Y ahora qué?**Valora el derecho a equivocarse.**

En las reuniones, comparte una lección aprendida de un error reciente para fomentar el debate.

CLAVE #71

Navegua por la diversidad con conciencia

Reconoce tus privilegios para ampliar tu perspectiva.

La diversidad abarca una variedad de factores: género, cultura, edad, origen, discapacidad, orientación sexual y contexto social. Reconocer los propios privilegios no significa negar el esfuerzo ni las competencias de uno; significa tomar conciencia de las ventajas de las que a veces se disfruta sin cuestionarlas. Esta claridad permite comprender que las reglas del juego no son las mismas para todos. El objetivo no es sentirse culpable ni justificarse, sino estar abierto de mente. Cuando se incorpora esta conciencia a la toma de decisiones, la comunicación y el estilo de gestión, es posible adaptar el propio enfoque a las experiencias de los demás. Esto promueve una mayor inclusión, genera confianza y permite que todos contribuyan plenamente a la dinámica colectiva.



¿Y ahora qué?

Cambie de perspectiva.

Elige una decisión reciente que haya tomado y cuestionela poniéndose en el lugar de alguien cuya situación difiera de la suya.

CLAVE #72

Responde a las microagresiones

Actúa de forma adecuada para proteger al grupo.

Las microagresiones son palabras o comportamientos aparentemente inofensivos que pueden herir o excluir a los demás: estereotipos, chistes inapropiados e interrupciones. Ignorarlos trivializa la situación, mientras que reaccionar de forma desproporcionada puede agravar el problema. Actuar como aliado significa señalar con calma, cuestionar o reencauzar el asunto, centrándose en tu impacto más que en su intención. Esta intervención medida protege a los afectados y establece un marco claro para el grupo.

¿Y ahora qué?**Reencauce el asunto con una respuesta breve.**

Prepara una frase sencilla, por ejemplo: «Ese comentario podría percibirse como hiriente. ¿Podría reformularlo?»

CLAVE #73

Organiza la delegación como palanca de rendimiento

Libera tiempo y desarrolla competencias.

Delegar no consiste solo en desprenderse de trabajo; se trata de confiar tareas con intención y método. Una delegación efectiva se basa en un marco claro que incluye los objetivos esperados, el alcance de la responsabilidad, los criterios de éxito y los procedimientos de seguimiento. Esto proporciona seguridad al tiempo que permite a la persona que recibe el encargo tomar la iniciativa. Sin este marco, los malentendidos y el trabajo duplicado son muy probables.

Cuando se aborda como un proceso gradual, la delegación puede ser un verdadero motor de desarrollo. Permite a los directivos priorizar tareas de mayor valor mientras fomenta el crecimiento de las competencias y la autonomía del equipo. Genera confianza, compromiso y rendimiento colectivo duraderos, y supone una inversión inicial.

¿Y ahora qué?**Aplica la delegación estructurada.**

Primero, elige una tarea que pueda delegarse. Luego, antes de encargarla, formalice el objetivo, el entregable esperado, el plazo y los procedimientos de seguimiento.

CLAVE #74

Adapta tu estilo de gestión al nivel de autonomía

Ajusta tu enfoque para ayudar a todos a progresar.

No todos los colaboradores tienen el mismo nivel de autonomía según la situación. La gestión situacional implica adaptar el enfoque —ya sea más directivo, persuasivo, participativo o delegativo— en función de las competencias y la motivación de cada individuo para una tarea determinada. Ajustar el estilo de gestión previene tanto el exceso de control como el abandono prematuro. Esta flexibilidad directiva acelera el aprendizaje y refuerza el compromiso.



La gestión situacional es una parte fundamental de los programas de Cegos, diseñados para ayudar a los equipos a ganar autonomía

¿Y ahora qué?**Haz una evaluación rápida.**

Para una tarea concreta, evalúa el nivel de competencia y motivación del colaborador y adapte tu enfoque en consecuencia.

CLAVE #75

Proporciona orientaciones claras

Alinea los esfuerzos en torno a objetivos compartidos.

El rendimiento colectivo depende, ante todo, de un marco claro. Cuando los objetivos son vagos, cada persona actúa según su propia interpretación, lo que puede generar fragmentación, duplicidades y tensiones innecesarias. Clarificar la dirección implica explicar qué se espera, las prioridades, las normas y el rol de cada persona en la acción colectiva. Esta claridad fomenta un entorno seguro, facilita la toma de decisiones, reduce los malentendidos y permite a las personas concentrarse en sus contribuciones esenciales.

Lejos de ser una limitación, la claridad en la dirección y los objetivos actúa como un verdadero catalizador para la acción, la cooperación y la responsabilidad compartida.



¿Y ahora qué?

Reitere el objetivo.

Al comienzo del período, trabaje con tu equipo para reformular el objetivo colectivo, las prioridades y los criterios de éxito.

CLAVE #76

Céntrate en las motivaciones individuales

Identifica y utiliza lo que impulsa a cada persona.

La motivación no es uniforme ni permanente. Se basa en una variedad de factores: logro, reconocimiento, autonomía, sentido y desarrollo. Al identificar lo que motiva a cada colaborador, es posible adaptar el apoyo y las palancas de acción. Tener en cuenta las generaciones, los orígenes y las situaciones individuales refuerza el compromiso y el rendimiento a largo plazo.

¿Y ahora qué?**Cuestione la motivación.**

Durante una conversación individual, pregunte: «¿Qué es lo que más le motiva en tu trabajo hoy?»»

CLAVE #77

Desarrolla la autonomía y las competencias

Haz crecer al equipo a través del aprendizaje continuo.

El rendimiento sostenible depende más de la capacidad de un equipo para aprender y adaptarse que del control. Desarrollar competencias implica crear situaciones en las que las personas puedan experimentar, ajustarse y progresar mediante la acción. El aprendizaje a través de la experiencia, respaldado por un feedback regular y un coaching orientado, permite a las personas ganar confianza y alcanzar el dominio

.Como directivo, puede crear un entorno seguro que fomente la iniciativa combinando la delegación progresiva, un enfoque de coaching y el feedback constructivo. Recuerda que desarrollar la autonomía requiere aceptar un cierto grado de imperfección para promover el aprendizaje, la responsabilidad y el desarrollo de las competencias colectivas.

¿Y ahora qué?**Plantee un reto de aprendizaje.**

Asigna una tarea que esté ligeramente por encima del nivel actual del colaborador y programa una revisión de aprendizaje a mitad del camino..

CLAVE #78

Haz que tus reuniones y entrevistas de gestión sean un éxito

Garantice que cada interacción sea útil y motivadora.

Las reuniones y entrevistas son momentos cruciales del liderazgo directivo. Su efectividad depende de la preparación, un marco claro y una conclusión tangible. Seleccionar el formato adecuado, estructurar el debate, gestionar el ritmo y concluir con decisiones o acciones concretas puede mejorar significativamente tu impacto.

Un directivo que domina estos intercambios puede alinear, movilizar y hacer avanzar a tu equipo.

¿Y ahora qué?**Concluya de forma «útil».**

Termine cada reunión o entrevista con un resumen verbal de las decisiones tomadas, las acciones a llevar a cabo y los próximos pasos.

CLAVE #79

Comunicación directiva flexible

Adapta tu estilo para transmitir tu mensaje con mayor efectividad.

Incluso un mensaje claro puede resultar ineficaz si no se transmite en el tono adecuado. La comunicación directiva flexible implica adaptar el estilo a la audiencia y a la situación.

Cada persona tiene sus propias preferencias de comunicación: algunos son más analíticos, otros más emocionales, otros más orientados a la visión, otros al detalle, otros más estructurados y otros más adaptables. Comprender el estilo dominante propio y aprender a adaptarlo puede reducir los malentendidos, aliviar las tensiones y reforzar el impacto de los mensajes. La flexibilidad no es una pérdida de autenticidad; es una competencia interpersonal clave.



¿Y ahora qué?

Adáptate sobre la marcha.

Durante su próxima conversación, adapte su enfoque (aportando más datos, ofreciendo una visión más amplia o practicando la escucha activa) al estilo de su interlocutor.





4 Transformación empresarial

**Fernando Galante Millán**

Senior International Projects Manager
Cegos Spain

Una transformación exitosa no se limita, evidentemente, al despliegue de nuevas herramientas o procesos. Para que las personas y los equipos se adapten de forma genuina y sostenible, son las competencias, los procesos de toma de decisiones y las culturas de apren-

**Felipe Luz**

Training and Development Solutions Manager
Cegoc Portugal

En la práctica, las transformaciones que funcionan son aquellas basadas en aplicaciones concretas y métodos probados. Tomemos el ejemplo de la tecnología, hoy omnipresente: solo crea valor cuando se integra con criterio, al servicio de las personas y del rendimiento”

Las organizaciones operan ien un entorno caracterizado por cambios tecnológicos, sociales y económicos acelerados. La inteligencia artificial, los datos, las nuevas expectativas sociales y los ciclos que se acortan hacen de la capacidad de adaptación un factor clave de competitividad y sostenibilidad.

Sin embargo, una transformación exitosa no puede limitarse al despliegue de nuevas herramientas o procesos. También requiere desarrollar competencias, métodos y culturas que posibiliten el aprendizaje continuo, la toma de decisiones y la innovación. Por ejemplo, la IA solo crea valor si se integra de manera responsable, estructurada y orientada al uso.

Cegos acompaña a las organizaciones en estas transformaciones combinando experiencia, conocimiento humano e innovación pedagógica. Nuestro objetivo es capacitar a los equipos para aprovechar el cambio, mejorar tus capacidades de toma de decisiones e impulsar transformaciones sostenibles que prioricen tanto a las personas como el rendimiento.

CLAVE #80

Domina el arte del prompting con RODEV

Obten respuestas de la IA precisas, útiles y accionables.

La calidad de los resultados producidos por una IA depende directamente de la calidad del prompt que se te proporciona. El método RODEV permite estructurar una solicitud efectiva con cinco elementos clave:

- **R**ol (la perspectiva esperada de la IA),
- **O**jetivo (el resultado deseado),
- **D**etalles (el contexto y las limitaciones),
- **E**jemplos (para orientar el formato o el nivel),
- **V**alidación (los criterios de éxito).

Esta estructura reduce las respuestas vagas, mejora la relevancia, and saves considerable time. Un buen prompt no necesita ser largo; solo necesita ser claro e intencional.



RODEV es un método de estructuración desarrollado por Cegos para profesionalizar el uso de la IA generativa

¿Y ahora qué?**Elabora un prompt en cinco puntos.**

Redacte un prompt explicando en orden: el rol de la IA; el objetivo; el contexto; el ejemplo esperado; y los criterios de validación.

CLAVE #81

Optimiza tus interacciones con la IA gracias a DIALOG@Cegos

Transforma la IA en un asistente de trabajo fiable.

Utilizar la IA de forma efectiva no consiste solo en obtener una respuesta con un clic; se trata de gestionar la interacción con ella. El método DIALOG@Cegos ofrece un enfoque en seis pasos

- Definir un objetivo,
- Interpretar las respuestas,
- Ajustar y profundizar en la conversación,
- Limitar los riesgos,
- Optimizar la conversación,
- Graduar el contenido.

Esta lógica iterativa permite utilizar la IA para ahorrar tiempo, organizar el pensamiento y alcanzar resultados, manteniendo siempre el control.



¿Y ahora qué?

Piensa primero en el objetivo.

Antes de cualquier solicitud a la IA, valide tu objetivo comenzando con: «En última instancia, quiero lograr...»

CLAVE #82

Automatiza y organiza tus tareas con IA

Libera tiempo para lo que realmente importa.

La IA puede encargarse de muchas tareas de bajo valor, como la planificación, la priorización, la redacción y el resumen de documentos, y la organización de la información. Combinar la IA generativa con las herramientas digitales existentes puede ayudar a agilizar la rutina diaria y reducir la carga mental. El objetivo no es automatizarlo todo, sino seleccionar las tareas que pueden ser asistidas, lo que permite concentrarse en el análisis, las relaciones y la toma de decisiones.



¿Y ahora qué?

Comience clasificando tus tareas.

Elabora una lista de tus tareas recurrentes e identifica aquellas en las que la IA podría ayudarle a preparar, estructurar o acelerar el trabajo.

CLAVE #83

Desarrolla la creatividad y la innovación con IA

Explora nuevos ángulos y rompa con las ideas convencionales. La IA es un poderoso acelerador para la exploración creativa. Cuando se utiliza como compañero imaginativo, permite generar ideas rápidamente, considerar diferentes perspectivas y sugerir analogías inesperadas o escenarios alternativos. Ayuda a ir más allá de las ideas iniciales y obvias, enriqueciendo el pensamiento

Tu papel es provocar, desplazar y alimentar la inspiración, no decidir. A continuación, corresponde al ser humano seleccionar, verificar, enriquecer e implementar. La innovación surge de la combinación de la velocidad de generación de la IA y el discernimiento humano.

¿Y ahora qué?

Explora contrastes creativos.

Pide a la IA diez ideas deliberadamente contrastadas (atrevidas, opuestas e improbables) sobre el mismo tema, y luego selecciona dos que desee explorar con más profundidad.

CLAVE #84

Toma mejores decisiones con el análisis de datos

Base tus decisiones en los hechos, pero no renuncie a su juicio.

La IA permite analizar grandes volúmenes de datos rápidamente, identificar tendencias, comparar escenarios y simular impactos. Aporta claridad en entornos complejos y ayuda a reducir los ángulos muertos. Cuando se utiliza con criterio, el análisis de datos se convierte en una herramienta valiosa para tomar decisiones objetivas y enriquecer la reflexión.

Sin embargo, recuerda que los datos no están destinados a tomar decisiones en tu lugar; informan, pero no arbitran. La decisión final debe ser tomada por una persona y sigue siendo responsabilidad suya. Debe tener en cuenta el contexto, la intuición, el impacto humano y las cuestiones éticas. Esto exige una vigilancia particular en el uso de los datos: cumplir el RGPD, proteger la confidencialidad y no compartir nunca datos personales o sensibles en herramientas de IA no seguras. La calidad de su toma de decisiones depende tanto de la calidad de los datos como de la responsabilidad con que se usen.

¿Y ahora qué?

Hazte la pregunta de los datos.

Antes de tomar una decisión importante, pregúntate:

«¿Qué datos pueden ayudarme a confirmar o cuestionar mi intuición?»

CLAVE #85

Adopta un uso ético y seguro de la IA

Protege a las personas, los datos y la confianza.

Utilizar la IA conlleva responsabilidades: garantizar la confidencialidad de los datos, respetar la propiedad intelectual, ser transparente sobre su uso y estar alerta ante los sesgos son aspectos esenciales. El uso ético de la IA se basa en normas claras, la sensibilización del equipo y un pensamiento crítico constante. La formación, la supervisión y el cuestionamiento del uso garantizan la adopción sostenible y responsable de la IA en el equipo u organización.

Cegos acompaña a las organizaciones en la implantación del uso responsable y seguro de la IA, integrando cumplimiento normativo, ética y rendimiento



¿Y ahora qué?

Adopta un enfoque ético

Antes de usar la IA, pregúntate siempre: ¿necesito manejar datos sensibles? ¿Estoy infringiendo derechos de autor? ¿Cuál es el impacto potencial sobre las personas afectadas?

CLAVE #86

Evalúa y haz seguimiento del aprendizaje con IA

Fomenta el desarrollo continuo de competencias, no solo al final del curso.

La evaluación de la formación o del aprendizaje ya no se limita a una prueba final. La IA puede hacer seguimiento del progreso a lo largo del tiempo analizando las respuestas, el feedback, la aplicación práctica y los datos de aprendizaje. La IA puede facilitar la creación de preguntas de opción múltiple adaptativas, identificar los puntos de bloqueo y proponer planes de acción personalizados. Pasar de un enfoque de control a un enfoque de gestión de competencias mejora la efectividad de los itinerarios de aprendizaje y el compromiso del aprendiz. El aprendizaje se vuelve escalable medible y orientado al impacto.



Cegos integra la IA en sus programas de formación para analizar los resultados de aprendizaje, ajustar los cursos y reforzar las competencias, siempre con experiencia y verificación humana

¿Y ahora qué?

Selecciona una señal de aprendizaje.

Para hacer seguimiento del desarrollo de una competencia a lo largo del tiempo, identifica un indicador sencillo: una pregunta clave, una aplicación práctica observada o el feedback del terreno.

CLAVE #87

Desarrolla una cultura de mejora continua y compromiso

Convierte el aprendizaje en un reflejo colectivo.

Una cultura de mejora continua se basa en la capacidad de aprender constantemente, tanto de forma individual como colectiva. Esta cultura se asienta en el feedback, la experimentación, el derecho a equivocarse y la capitalización de lo aprendido. La IA puede facilitar este proceso promoviendo el intercambio de conocimientos, analizando las prácticas e identificando los motores del compromiso. Cuando el aprendizaje se convierte en parte de la vida cotidiana, las organizaciones se vuelven más ágiles, innovadoras y atractivas.



¿Y ahora qué?

Establece un ritual de aprendizaje.

Reserva un tiempo breve y regular (mensual o trimestral) para compartir un aprendizaje clave, un caso de éxito o un ajuste colectivo.

CLAVE #88

Desarrolla tu conciencia cultural

Mejora la cooperación internacional yendo más allá de los estereotipos.

La conciencia cultural implica reconocer que nuestro comportamiento, nuestros estilos de comunicación y nuestra toma de decisiones están influidos por nuestra cultura. Sin tomar distancia, interpretamos las actitudes de los demás a través de nuestro propio prisma, lo que puede conducir a malentendidos y juicios precipitados.

Desarrollar la conciencia cultural implica aprender a observar antes de evaluar, cuestionar en lugar de asumir y transformar las diferencias en recursos. Este enfoque fomenta relaciones más fluidas, respetuosas y efectivas dentro de los equipos multiculturales.



¿Y ahora qué?

Cambie de perspectiva.

Ante un comportamiento que le sorprenda, sustituya la pregunta «¿Por qué hacen eso?» por «¿Qué puedo aprender aquí sobre su cultura?»

CLAVE #89

Domina las dimensiones culturales clave

Utiliza el modelo de Hofstede para adaptar tu comunicación.

El modelo de Geert Hofstede plantea que existen varias dimensiones culturales que permiten comparar distintas culturas y anticipar diferencias en las prácticas. Las más influyentes son:

- Distancia jerárquica (relación con la autoridad),
- Individualismo frente a colectivismo (importancia del grupo),
- Evitación de la incertidumbre (actitud ante las normas y el riesgo),
- Masculinidad frente a feminidad (competición frente a cooperación),
- Orientación a corto/largo plazo.

Las dimensiones de Hofstede están integradas en los cursos de Cegos sobre gestión intercultural y colaboración internacional

¿Y ahora qué?

Adáptate según la cultura.

Elige una de las dimensiones de Hofstede y adapte conscientemente tu estilo de comunicación durante su próximo intercambio intercultural.





5 Ventas & relación con el cliente

**Daiana Lopez**

Consultant and Head of International Projects
Cegos LATAM

La función comercial está experimentando un cambio profundo, pero la importancia de las competencias interpersonales sigue siendo central. El valor continúa construyéndose sobre una comprensión detallada de las necesidades, la calidad de la relación y la capacidad de fomentar el compromiso a largo plazo.”

**Shawn D’Cotta**

Director
Cegos Asia Pacific

En la práctica, el rendimiento comercial sostenible se basa en la escucha activa, la preparación y el rigor metodológico. Son estas competencias, aplicadas día a día, las que transforman una simple interacción o transacción en una relación basada en la confianza.”

La función comercial está experimentando cambios de gran calado. Aunque la automatización, la digitalización y la inteligencia artificial están transformando las prácticas, las competencias interpersonales siguen siendo fundamentales. Ahora más que nunca, el valor se crea a través de la calidad de la relación con el cliente, una comprensión profunda de las necesidades y la capacidad de gestionar situaciones complejas.

Vender con éxito hoy requiere saber escuchar, negociar, argumentar y crear valor a largo plazo. Esto exige dominar las técnicas de venta y las herramientas digitales, así como las habilidades transversales esenciales para construir confianza y fidelización. Las reclamaciones, las objeciones y las negociaciones exigentes se convierten entonces en oportunidades para reforzar la relación.

Cegos acompaña a los equipos comerciales en esta evolución desarrollando competencias prácticas adaptadas a las realidades del terreno. El reto está en combinar eficiencia y profesionalidad con unas excelentes habilidades interpersonales para lograr un rendimiento comercial sostenible.

CLAVE #90

Convierte cada reclamación en una oportunidad

Transforma la insatisfacción en una oportunidad para generar confianza y progresar.

Una reclamación no es un fracaso; es una oportunidad para mejorar la relación con el cliente. La insatisfacción surge de expectativas no cumplidas y de emociones, pero también presenta una oportunidad de aprendizaje. Responder a las reclamaciones con atención, empatía y responsabilidad ayuda a aliviar la tensión y a restablecer la confianza.

Resolver el problema con rapidez, cumplir los compromisos y hacer un seguimiento puede convertir una experiencia negativa en una demostración de profesionalidad y en una oportunidad de fidelización.



¿Y ahora qué ?

Utiliza un enfoque de respuesta en cuatro pasos.

Al gestionar una reclamación, sigue esta pauta::

1. Reconozca la emoción.
2. Reencuadre el problema.
3. Proponga una solución concreta.
4. Confirme el seguimiento y los plazos.

CLAVE #91

Domina los pasos de la negociación comercial exitosa con QIMNBR

Estructure sus debates para poder defender tus intereses sin dañar la relación

La negociación comienza donde termina la venta, es decir, cuando solo los términos financieros de la oferta requieren revisión. El método QIMNBR ofrece un marco sencillo y sólido:

- **C**uestionarse
- **I**dentificar,
- **M**anejar,
- **N**egociar,
- **B**lancear,
- **R**educir.

Cuando se aplica con discernimiento, estas reglas permiten preservar el margen, evitar concesiones innecesarias y establecer acuerdos duraderos.

¿Y ahora qué?

.Tómate el tiempo de preparar una estrategia.

Antes de una negociación, anota:

- sus requisitos iniciales,
- las concesiones que está dispuesto a hacer,
- tres posibles intercambios

CLAVE #92

Utiliza la tecnología digital como palanca de efectividad

Refuerza tu preparación y tu poder de negociación.

La tecnología digital puede mejorar el rendimiento cuando se utiliza como herramienta para reforzar las relaciones. Cuando se emplea de forma efectiva, la investigación de información, el análisis de datos, la inteligencia competitiva, las herramientas colaborativas y las ayudas para la toma de decisiones refuerzan la credibilidad y la preparación.

El objetivo no es sustituir al ser humano, sino equiparle mejor para hacer las preguntas correctas, anticipar las objeciones y ajustar la estrategia.

**¿Y ahora qué ?****Realiza una comprobación digital.**

Antes de una reunión importante, identifica

- una herramienta que le ayude a conocer mejor a su cliente,
- un dato útil que respalde su argumentación.

CLAVE #93

Utiliza el método CAFRR para identificar

Revela las expectativas implícitas para ofrecer valor real.

La solicitud de un cliente suele ser incompleta. El método **CAFRR** te permite estructurar un proceso de cuestionamiento progresivo que va más allá de la superficie para acceder a los problemas subyacentes del cliente. Guía el intercambio en cinco pasos:

- **C**ontexto actual: comprender la situación actual, las prácticas existentes y las limitaciones
- **A**spectos positivos de la solución: identificar lo que ya funciona bien y lo que el cliente quiere preservar
- **F**allos de la solución: destacar los puntos de fricción, las limitaciones o las insatisfacciones
- **R**epercusiones previsibles: explorar las consecuencias concretas de mantener el statu quo para el negocio, los equipos y los resultados
- **R**eformular: resumir y validar la necesidad real con el cliente.

Este proceso ayuda a ir más allá de una solicitud inmediata y a desarrollar una comprensión compartida. Al revelar las expectativas implícitas, el método CAFRR permite elaborar una propuesta relevante que responde a los retos y crea valor.

¿Y ahora qué ?

Haz la pregunta clave

Al hablar con un cliente, plantea al menos una pregunta sobre los impactos concretos de mantener el statu quo.

CLAVE # 94

Despierta el deseo de tu cliente potencial de prestarle atención

Captura el interés de tu prospecto con una apertura poderosa

Tanto si habla con él por teléfono, en persona o en redes sociales, captar el interés de su prospecto es esencial y difícil cuando se trata de alguien con tus propias preocupaciones y que no le esperaba. Una frase de apertura poderosa debe basarse en una pregunta centrada en las preocupaciones profesionales del prospecto, seguida de una respuesta breve que destaque los beneficios de tu oferta para él, y una llamada a la acción.

¿Y ahora qué ?**Prepara una frase de apertura poderosa.**

Antes de cada actividad de prospección, hazte dos preguntas :

- ¿Cuál es el principal problema al que se enfrenta mi prospecto y que mi oferta resuelve?
- ¿Qué beneficio concreto te aporta mi oferta?

CLAVE #95

Construye un storytelling de impacto

Convierte tu argumentación en una historia memorable.

Un storytelling efectivo estructura un mensaje en torno a una narración clara y progresiva. Esto implica establecer el contexto con una situación inicial, crear interés con un desencadenante, destacar el problema con una tensión y aportar sentido y beneficios con una resolución. El storytelling facilita la retención y la adhesión al mensaje apelando a las emociones, aportando ejemplos concretos y creando imágenes mentales. Hace que las ideas sean más accesibles, tangibles e impactantes. El storytelling no reemplaza los hechos ni los argumentos racionales; más bien, les aporta contexto, profundidad y vínculos con las problemáticas humanas y operativas. Es esta combinación de narrativa y evidencia la que refuerza el poder de persuasión.



¿Y ahora qué?

Crea tu marco narrativo.

Presente tu oferta o propuesta siguiendo estos pasos:

"Antes / El problema / Qué cambia / El resultado obtenido"

CLAVE #96

Optimiza la preparación y el desarrollo de tus reuniones

Garantiza que cada reunión sea una experiencia de valor.

La clave de una reunión exitosa es la preparación. Clarificar los objetivos, compartir el orden del día, definir los roles y anticipar las preguntas clave de antemano ayuda a guiar el debate y a evitar las digresiones. Esto proporciona un marco claro y establecem la credibilidad desde el primer momento

.Durante la reunión, la escucha activa, la toma de notas y la gestión consciente del tiempo favorecen un diálogo equilibrado y constructivo. Presentar no es solo una cuestión de hablar, sino de comprender, reformular y ajustar en tiempo real

Por último, el seguimiento postreunión es crucial: formalizar los puntos clave, confirmar las decisiones y aclarar los próximos pasos establece continuidad y fiabilidad en la relación

Una reunión de alto valor es aquella en la que todos se marchan con una visión clara y un próximo paso explícito.

¿Y ahora qué ?**Comprueba el trío ganador.**

Antes de cada reunión clarifica:

Objetivo / Mensaje clave / Próximo paso

CLAVE #97

Crea y añade valor a la propuesta

Pasa de un enfoque centrado en el producto a uno centrado en la solución.

Pase de un enfoque centrado en el producto a uno centrado en la solución. Una oferta de valor añadido hace más que describir un producto o servicio; responde a una necesidad específica, encaja en el contexto del cliente y tiene como objetivo ofrecer un resultado concreto. Crear valor significa vincular lo que se ofrece con los retos reales de los clientes —como el rendimiento, la eficiencia, la seguridad y el desarrollo de competencias— en lugar de limitarse a enumerar características.

Personalizar la oferta incorporando servicios relacionados como el soporte, el seguimiento y la adaptación, y coconstruir la solución con el cliente mejora su relevancia y diferenciación. Este enfoque transforma la relación comercial en una asociación en la que el valor percibido se basa tanto en el impacto logrado como en la oferta en sí.



¿Y ahora qué?

Adopta un enfoque centrado en el cliente.

Pregúntate: "¿Qué gana el cliente en términos concretos con

CLAVE #98

Elabora propuestas de alto valor añadido

Haz que tu oferta destaque por tu sentido, no solo por su precio.

Una oferta exitosa se distingue no solo por su precio, sino también por el valor que transmite de forma clara y creíble. Crear una oferta valiosa implica clarificar tu propuesta central —el problema que resuelve, el beneficio clave y el impacto esperado— y estructurar la argumentación de forma progresiva y coherente. El objetivo es ayudar a los clientes a comprender el valor, no abrumarles con opciones.

El storytelling da sentido a la oferta; la evidencia del impacto —resultados, testimonios e indicadores— genera confianza; y la claridad de la propuesta facilita la toma de decisiones. Por último, ajustar el precio en función del valor percibido y no solo de los costes permite alejarse de las comparaciones puramente basadas en el precio y anclar la oferta en una lógica de beneficios y resultados.



¿Y ahora qué?

Filtre tu oferta a través del filtro del valor.

Evalúa tu oferta con tres criterios: utilidad, diferenciación y credibilidad

CLAVE #99

Refuerza las relaciones mediante seguimientos periódicos

Construye fidelización a través de la constancia, la atención al detalle y la confianza

La relación con el cliente se construye a lo largo del tiempo mediante interacciones, no solo en el momento de firmar un contrato. Hacer seguimientos periódicos, anticipar las necesidades, compartir información útil y celebrar los éxitos compartidos ayuda a mantener un sólido vínculo de confianza. Esta presencia regular demuestra a los clientes que importan más allá de la transacción. Un seguimiento atento también permite identificar los problemas antes, adaptar el enfoque y mejorar la satisfacción. Los clientes fieles compran más y durante más tiempo, y se convierten de forma natural en embajadores de la marca. La fidelización se basa menos en acciones espectaculares que en mantener una relación consistente y sincera.

¿Y ahora qué?

Valora los momentos de construcción de la relación.

Planifica puntos de contacto proactivos con cada cliente clave, incluso cuando no haya un interés comercial inmediato.

CLAVE #100

Construye relaciones duraderas con los clientes

Convierte cada interacción en una inversión en confianza.

La relación con el cliente va más allá de las transacciones. Se construye a lo largo del tiempo a través de la constancia, la fiabilidad y las interacciones positivas. Cada interacción refuerza o debilita la confianza.

Adoptar un enfoque a largo plazo significa pasar de una relación oportunista a una asociación. Cumpliendo los compromisos, manteniendo una presencia fuera de las interacciones comerciales y actuando con coherencia, es posible establecer un valor que va mucho más allá de la venta. Esta continuidad en la relación asegura la colaboración y crea una ventaja duradera basada en la confianza, no solo en el rendimiento inmediato.

**¿Y ahora qué ?****Piensa «relación antes que transacción».**

Tras interactuar con un cliente, pregúntate: «¿Qué construye esto para el futuro de la relación»

Conclusión

Forjar, desarrollar y compartir las competencias del mañana, hoy.

Las competencias nunca son estáticas. Evolucionan en función del contexto, las organizaciones, los avances tecnológicos y sociales, y las aspiraciones individuales. Su valor reside en nuestra capacidad de movilizarlas, adaptarlas y enriquecerlas con el tiempo, tanto de forma individual como colectiva. Las 100 habilidades y claves para la acción presentadas en este libro ilustran esta dinámica. Algunas parecen universales y casi atemporales, mientras que otras han emergido más recientemente.

Todas nos recuerdan que la transformación duradera requiere la voluntad y la oportunidad de aprender de forma continua. Además, no puede haber rendimiento sin invertir en el desarrollo de las competencias humanas, interpersonales y directivas.

Esta visión fundamenta la filosofía y la oferta formativa del Grupo Cegos. Este enfoque se materializa en la Cegos Group Learning Collection. Organizada en torno a áreas de expertise clave para hoy y para mañana, esta colección se basa en los retos, las necesidades y las prácticas observadas en todo tipo de organizaciones a nivel internacional. Diseñada para ser útil y tener un impacto real en la vida profesional cotidiana de cada persona, está disponible en más de 30 idiomas.

Este libro es nuestra forma de compartir parte del valor de esta colección y, de manera más amplia, lo que ha sido el sentido de nuestra misión durante 100 años: una formación enraizada en las realidades de hoy y diseñada para ayudar a cada persona a encontrar tu lugar en el mundo profesional del mañana.

Aprender y formarse le capacita para actuar. Para tú mismo, para los demás y para la sociedad. Cegos lleva 100 años trabajando en esta dirección. 100 años de acción y progreso.

Y esto no ha hecho más que empezar.

Agradecimientos

Este libro es el resultado de un esfuerzo colectivo.

Ha sido moldeado por las contribuciones y la dedicación de las personas que han pasado el último siglo formando y acompañando a profesionales de todo el mundo. Queremos por tanto expresar nuestro más sincero agradecimiento a los expertos del Grupo

Cegos que, en este momento especial de nuestra historia, compartieron sus conocimientos, convicciones y experiencias para crear estas habilidades, claves para la acción y consejos para el presente y el futuro.

Este libro no habría sido posible sin el invaluable trabajo de Flora Milteau-Garnier en la supervisión de su coordinación y diseño editorial.

También queremos agradecer a Susana Marques su ayuda en la identificación y selección de las contribuciones esenciales de la Cegos Group Learning Collection.

Agradecemos igualmente a Mathieu Ughetti sus ilustraciones, tan certeras.

Por último, queremos dar las gracias a todos los equipos de Cegos, a nuestros clientes, socios y participantes. Su confianza y nuestras interacciones nutren cada día nuestra visión de la formación y el desarrollo de competencias.



APRENDER · ACTUAR · TRANSFORMAR

En 2026, el Grupo Cegos celebrará su centenario. Contamos con un siglo de experiencia en el desarrollo de competencias, la transformación de organizaciones y el apoyo al mundo profesional en Francia, Europa y en todo el mundo.

En el mundo actual, marcado por los avances tecnológicos, la transición ecológica y los cambios sociales y profesionales, es más importante que nunca que todos aprendamos de forma continua y desarrollemos nuestras competencias.

En este libro, Cegos comparte su experiencia presentando 100 competencias esenciales y claves de actuación para pensar, evolucionar, tomar decisiones y actuar en su vida profesional diaria.

Entre los temas tratados se incluyen el desarrollo personal, la gestión y el liderazgo, el trabajo en equipo, la transformación empresarial, las ventas y la relación con el cliente. Se trata de áreas en las que puede desarrollar sus competencias según sus necesidades, con el fin de actuar de forma adecuada, eficaz y responsable.

cegos.es