

E-BOOK

Desde dónde *lideramos*

Claves para sostener el
liderazgo en contextos reales

Angie Mastrangelo

*Liderazgo | Cultura de servicio |
Experiencia del cliente*





Sobre mi

Consultora, facilitadora y speaker en liderazgo y cultura organizacional.

Soy consultora en liderazgo, cultura de servicio y experiencia del cliente. Trabajo con empresas y equipos diseñando y facilitando talleres, programas y charlas que ayudan a traducir las intenciones en práctica cotidiana.

 ¡Seguime en LinkedIn!

Contenido

01 [Hacerse cargo](#)

02 [Hacer con otros](#)

03 [Conversaciones que habilitan la acción](#)

04 [La energía desde la que lideramos](#)

05 [Aprender de lo que pasa](#)

06 [Mirar lo que hay](#)

07 [Liderar en la incertidumbre](#)

→ [Para seguir pensando](#)

Introducción

Escribí este e-book hace algunos años, en un momento muy distinto de mi recorrido personal y profesional.

En ese entonces, el liderazgo era para mí una búsqueda, una aspiración, un terreno por explorar. Había muchas certezas conceptuales, muchas ganas de inspirar y una convicción profunda: un liderazgo comprometido podía cambiar la forma en que trabajamos, nos vinculamos y construimos resultados.

Hoy, varios años después, vuelvo a estas páginas desde otro lugar, incluso habiendo llegado inicialmente con la intención de hacer solo algunos ajustes estéticos. Esa primera relectura fue suficiente para darme cuenta de que ya no estaba mirando este texto desde el mismo lugar desde el que lo había escrito.

No porque lo escrito ya no sea válido.

Sino porque la experiencia —la propia y la compartida con tantos líderes, equipos y organizaciones— le agregó capas que antes no veía con tanta claridad.

Aprendí que liderar no es una idea, es una práctica: se juega en lo que hacemos, en lo que conversamos y en lo que elegimos sostener cada día.

Y muchas veces, justamente ahí, aparece el verdadero desafío: sostener lo que decidimos cuando el contexto aprieta, cuando las urgencias se acumulan y cuando no todo es tan claro como nos gustaría.

Con el tiempo fui entendiendo que muchos de los problemas que aparecen en el liderazgo no tienen que ver con una falta de intención, sino con cosas mucho más simples y, a la vez, más difíciles de trabajar: conversaciones que no se dieron, acuerdos que quedaron implícitos, criterios que nunca se terminaron de definir.

Lo que no se conversa, no se define y termina impactando en la forma en que trabajamos juntos.

El liderazgo comprometido no se sostiene con discursos inspiradores. Se sostiene con decisiones cotidianas.

Este e-book nació con una mirada profundamente humana del liderazgo que aún hoy sigue intacta, pero lo que cambió es la profundidad con la que hoy entiendo que implica llevarla a la práctica.

Si estás leyendo este material hoy, quiero invitarte a hacerlo desde ese lugar: no buscando un ideal de líder, sino animándote a mirar cómo estás liderando en la realidad concreta que te toca.

Estas páginas no pretenden ofrecer respuestas cerradas. Buscan poner en palabras situaciones, tensiones y prácticas que muchas veces se viven, pero no siempre se nombran.

Lo que sigue es un recorrido por algunas prácticas que, con el tiempo, se fueron volviendo centrales en mi forma de pensar el liderazgo.

Hacerse cargo

Hacerse cargo no es tener todas las respuestas. Tampoco es querer controlar todo ni hacerse responsable de lo que no depende de mí.

Hacerse cargo tiene más que ver con reconocer que no siempre puedo elegir lo que pasa, pero sí puedo elegir qué hacer con eso que sucede. Desde dónde responder y qué lugar ocupar frente a las distintas situaciones que se me presentan.

Varias veces vemos la misma escena: líderes esperando que el contexto mejore, que alguien más decida, que las cosas se acomoden solas. Ese lugar suele venir acompañado de explicaciones, y justificaciones, de largas listas de cosas que "no dependen de nosotros".

Hacerse cargo implica elegir otro lugar. No para resolverlo todo, sino para intervenir en lo que sí podemos hacer, lo que sí está a nuestro alcance.

Cuando nos quedamos en ese lugar de espectador, algo se frena. No tomamos decisiones y muchas veces los problemas se repiten y aparece un lugar muy común: la queja.

Quejarse es fácil. Todos caemos fácilmente ahí. Yo también.

Hay momentos en los que me encuentro quejándome de la situación, de otros, del contexto... y a veces incluso me descubro quejándome de estar quejándome.

Pero cuando logro registrarlo —no siempre, pero cada vez más— hago una pausa. Respiro.

Y me hago una pregunta incómoda pero necesaria: **ok, ¿y entonces qué hago con esto?**

Ese pequeño movimiento no cambia la situación automáticamente, pero cambia el lugar desde dónde me paro.

Y desde ahí, casi siempre aparece algún margen de acción. A veces ese margen es grande. Otras veces es mínimo. Pero casi siempre existe.

El liderazgo no se juega en los grandes planes. Se juega en lo cotidiano: en lo que elijo hacer y en lo que decido no seguir sosteniendo.

Hacerse cargo también es decidir. Y decidir tiene costo.

Las decisiones incomodan, exponen, generan tensiones y no siempre dejan a todos conformes. Por eso muchas veces se postergan. Pero no decidir también tiene consecuencias, aunque no siempre se vean de inmediato. Cuando las decisiones no se toman, alguien igual paga el precio: el equipo, el cliente, el clima de trabajo o el propio líder, que termina absorbiendo todo.

Hacerse cargo es animarse a tomar esas decisiones aún sabiendo que no van a ser perfectas. Es sostenerlas en el tiempo, incluso cuando aparecen dudas, presiones o pedidos de excepción.

¿Qué decisión estás postergando que ya sabés que tenés que tomar?

Hacer con otros

Nada de lo que hacemos en el trabajo se hace en soledad, aunque a veces lo intentemos.

Los resultados que tenemos, o no tenemos, son proporcionales a la calidad de las relaciones que construimos. Dicho de otra manera, las relaciones que construimos van a determinar los resultados que obtenemos.

Y esta frase, que aprendí de algunos colegas en el pasado, no la traigo como una idea linda: en el trabajo lo veo todo el tiempo. Cuando las relaciones son pobres, frágiles o inexistentes, la capacidad de acción se achica. Cuando las relaciones son sólidas, claras y confiables, las posibilidades se expanden.

Liderar no es hacer solo. Es hacer con otros; construir en conjunto. No contamos con todos los recursos, ni con todas las respuestas, ni con todas las miradas. Y está bien que así sea.

Ahora, hay momentos en el rol de líder en los que se siente la soledad.

Soledad para decidir, soledad para sostener.

En mi caso, esa sensación fue —y en parte sigue siendo— un motor.

Muchas de las cosas que fui construyendo, los espacios que busqué y los vínculos que generé, nacieron de ahí: de necesitar no pensar todo en soledad.

Puede ser un acercamiento consciente: salir a buscar pares, generar espacios de intercambio, armar redes, o más intuitivo, pero casi sin darnos cuenta aparece.

Porque, aunque el rol tenga momentos solitarios, no está pensado para sostenerse en soledad y entonces, las relaciones de trabajo, que no se dan solas, necesitan ser cuidadas, conversadas y construidas de manera consciente.

Hacer con otros requiere tiempo, conversaciones y cierta incomodidad. Implica invertir en vínculos antes de necesitarlos con urgencia, construir redes de pares, de colegas, de personas con las que se pueda pensar, contrastar miradas y apoyarse cuando las cosas se vuelven más complejas.

La capacidad de acción de un líder no depende solo de su rol. Depende de la red de relaciones que logra construir y sostener.

¿Cuándo fue la última vez que invertiste en un vínculo de trabajo antes de necesitarlo?

Conversaciones que habilitan la acción

Ahora bien, hacer con otros no ocurre por arte de magia. Se construye —o se bloquea— en conversaciones. En lo que decimos, (y cómo); en lo que no decimos, y en lo que suponemos. Por eso, entender cómo conversamos se vuelve clave para que la acción sea posible.

Las organizaciones son redes de conversación. Todo lo que hacemos, lo hacemos en una conversación.

Cada uno de nosotros mira la realidad desde su propia historia, sus experiencias, sus emociones, y su contexto.

Por eso, frente a una misma situación, es común que aparezcan lecturas distintas: no existe una única forma de ver lo que pasa.

Gran parte del desgaste que veo en las organizaciones, no viene tanto de los hechos en sí, sino de las interpretaciones que hacemos sobre esos hechos. Y ahí las palabras importan mucho más de lo que parece. Según cómo nombramos lo que pasa, podemos ordenar, confundir, acercarnos o alejarnos a aquello que queremos.

Por eso necesitamos ganar maestría en cómo decimos lo que decimos, las palabras que usamos, la forma en la que hablamos, el contexto que preparamos (o no) para la conversación.

Pero eso no alcanza. Una conversación implica, de alguna manera, una danza entre hablar y escuchar, y esto no siempre es lineal.

Entre lo que decimos y lo que escuchamos hay una brecha, una brecha natural. Por eso es fundamental validar si lo que escuchamos es lo que se dijo. No implica estar de acuerdo, sino confirmar qué fue lo que se entendió: pedir ejemplos, chequear interpretaciones.

En ese proceso, las preguntas cumplen un rol clave. Abren posibilidades, invitan a pensar, permiten profundizar y también revisar lo que damos por sentado.

Pero en medio de todo eso, hay algo que solemos pasar por alto: escuchar.

Hace un tiempo, en una cena con una amiga, me empezó a contar un problema de trabajo. Algo que no estaba saliendo, cierta sensación de injusticia. Mientras la escuchaba, yo ya estaba armando mi respuesta: consejos, ideas, formas de ayudarla a que se sienta mejor. Pero algo en mí me hizo frenar. Antes de avanzar, le pregunté: —¿Qué necesitas de mí ahora?

Y me dijo: —Nada, solo contártelo. Y ahí nomás pedimos la comida.

Escuchar es una acción en sí misma.

Escuchar de verdad implica estar presente, suspender por un momento esa necesidad de tener una respuesta para todo, dejar de preparar mentalmente qué vamos a contestar y abrir espacio a lo que el otro trae... y a lo que necesita de nosotros en ese momento.

Porque a veces no necesita una respuesta. Solo necesita ser escuchado.

Muchas conversaciones se desordenan no por lo que se dijo, sino por lo que cada uno entendió sin verificar.

¿Hay alguna conversación que venís postergando? ¿Qué suponés que va a pasar si la das?

La energía desde la que lideramos

A veces, liderar no requiere hacer más, sino frenar un momento. Tomar distancia, mirar el todo, correrse de la urgencia. Cuando no hay pausa, todo se vuelve reacción.

La forma en la que lideramos no depende solo de lo que hacemos o decidimos, sino también de la energía desde la cual lo hacemos. Esa energía que no siempre se ve, pero se siente. En el clima de trabajo, en las conversaciones, en la manera de responder, en el nivel de desgaste que acumulamos con el tiempo.

Muchas veces hablamos de gestión emocional como si fuera un tema individual, casi privado. Pero en la práctica, nuestra energía impacta directamente en otros.

Cuando estamos cansados, sobrecargados o sosteniendo más de lo que podemos, eso termina apareciendo. A veces en el cuerpo. A veces en el tono. A veces en la falta de paciencia o en decisiones tomadas a las apuradas.

Cuidar la energía es una responsabilidad de nosotros como líderes. Porque cuando nos desbordamos, el impacto no es solo propio: se desordena el equipo, se tensan los vínculos y se pierde claridad para decidir.

En mi caso, lo veo claro cuando pierdo foco. Cuando la energía baja, me disperso más fácil, me cuesta priorizar y paso parte de mi día yendo de una cosa a otra; no es que no haga cosas, hago muchas, pero no necesariamente las que más importan.

Liderar desde una energía más disponible no significa estar siempre bien. Significa estar lo suficientemente presente como para escuchar, decidir y acompañar.

Parte del liderazgo consiste en aprender a registrar esas señales a tiempo. Darse cuenta de cuándo el cansancio empieza a pesar, cuándo la sobrecarga se vuelve habitual, cuándo el entusiasmo se reemplaza por automatismos. No para juzgarnos, sino para ajustar.

A veces el ajuste es poner límites, otras veces es pedir ayuda, redistribuir tareas, frenar un poco el ritmo, o revisar qué cosas ya no tiene sentido seguir sosteniendo.

La pregunta no es solo qué estamos haciendo, sino desde dónde lo estamos haciendo. Porque sostener en el tiempo requiere algo más que compromiso: requiere energía que alcance.

¿Desde qué energía estás liderando hoy?

Aprender de lo que pasa

En el trabajo, gran parte del aprendizaje aparece en medio de lo que pasa: en los errores, en las tensiones, en lo que no salió como se esperaba.

Muchas veces hablamos de aprendizaje como si fuera un momento aparte, desconectado del día a día. Pero en la práctica, aprender tiene más que ver con la capacidad de detenernos a mirar lo que está ocurriendo y preguntarnos qué podemos hacer distinto la próxima vez.

No todo lo que pasa es agradable, ni todo deja una enseñanza clara en el momento. Y no todo se entiende rápido.

Aprender de lo que pasa implica atravesar algunas situaciones que incomodan, confunden o frustran. Y que, aun así, pueden transformarse en una oportunidad para revisar prácticas, supuestos y maneras de hacer que quizás ya no están funcionando.

Como líderes, nos toca no tapar los errores, no buscar culpables rápidos y no seguir adelante como si nada hubiera pasado. Mirar de frente lo que ocurre, sin dramatizar ni minimizar y preguntarnos qué cosas podrían ser distintas si nos animáramos a mirar con otros ojos.

Cuando los equipos tienen espacio para reflexionar sobre lo que pasó, el aprendizaje deja de ser una carga y se vuelve parte del trabajo.

Aprender de lo que pasa no nos garantiza que todo mejore de inmediato. Pero sí nos permite algo fundamental: no repetir siempre los mismos errores, no quedar atrapados en las mismas dinámicas y no resignarnos a que "esto es así".

¿Qué situación reciente todavía no te detuviste a mirar de frente?

Mirar lo que hay

Mirar lo que hay es una decisión y se entrena

Me acuerdo de un ejercicio en un entrenamiento. La consigna era simple: caminar por el espacio durante un minuto, en silencio, registrando lo que veíamos.

Y lo que me pasó fue muy claro: Durante casi todo ese minuto, lo único que veía era lo que estaba mal: una pared despintada, algo desordenado, detalles que “habría que mejorar”.

Mi ojo estaba entrenado para eso, para detectar lo que falta, lo que no está, lo que no funciona.

Casi al final, encontré un agujero en el techo —era como un galpón— por donde entraba un rayito de sol, decidí quedarme los últimos segundos ahí.

Esto fue para mí de gran aprendizaje: mirar lo que hay no es negar lo que falta, es elegir dónde poner el foco y eso es central en nuestro rol de líderes.

Construir apoyándonos en el valor y en el reconocimiento como punto de partida. De nuevo, no se trata de negar las dificultades, sino de ampliar nuestra forma de mirar. Ver oportunidades, fortalezas y oro, dónde otros ven crisis, debilidades, y barro.

Mirar lo que hay no es negar lo que falta; es elegir dónde poner el foco.

¿Y vos, qué ves cuando mirás?

Liderar en la incertidumbre

Avanzar sin tener todo claro también es liderar

Si este e-book hubiese salido unos días antes, probablemente este apartado no estaría, pero hoy siento que ponerle nombre me permite tenerlo presente y accionar en consecuencia.

Hacer lo que hay que hacer, cuando el resultado está garantizado, parece más fácil.

El tema es cuando no lo está: cuando empezás un camino sin saber si eso que te propusiste realmente va a pasar.

Y ahí es donde se pone incómodo: cuando sabés qué hay que hacer, pero no tenés garantía de que funcione, entonces dudamos más, postergamos decisiones y buscamos certezas que no siempre van a aparecer.

Admiro a colegas y amigos, que han transitado diferentes procesos, que supieron y pudieron bancarse cada tramo sin certezas, y aún seguir.

Yo también he tenido varios momentos o situaciones de mi vida, en las que di esos pasos sin tener la total certeza (recuerdo como si fuera hoy la decisión de dejar el mercado corporativo y lanzarme al mundo emprendedor), pero debo confesar que hoy me cuesta más de lo que gustaría.

Liderar en la incertidumbre no es tener claridad total, es poder avanzar con claridad parcial.

Es tomar decisiones con la información disponible, aunque no sea completa, es sostener el rumbo aun cuando aparecen dudas, es animarse a empezar a caminar, aunque no veamos todo el camino.

Darse cuenta, aprender a reconocerlo es el primer paso y tal vez ese sea mi gran próximo desafío.

¿Hay algo que te esté frenando por no tener todas las certezas?

Para seguir pensando

No busco proponer un modelo ideal de liderazgo, ni definir cómo debería ser. Ni siquiera creo que haya una única manera de entenderlo, ni que sea algo inmutable a lo largo del tiempo.

Ninguna de las dimensiones que fui compartiendo funciona de manera aislada. Se entrelazan, se tensionan, y cuando una se descuida, las demás lo sienten.

Liderar, ya lo sabemos, no es un estado al que llegamos y permanecemos. Es un proceso dinámico, atravesado por el contexto, por las personas, por los momentos personales y por las decisiones que vamos tomando —o evitando— día a día.

Con estas palabras quiero invitarte a hacer una pausa, a mirar y a reflexionar sobre cómo y desde dónde estás liderando hoy la realidad que te toca.

Y también a preguntarte si esa forma es la que necesitas en este momento. Si hay algo que podrías empezar a mirar desde otro lugar; o qué pequeño o gran paso estás para dar, aunque todavía no esté del todo claro.

¿Te animás? Te leo.



Angie Mastrangelo
*Liderazgo | Cultura de servicio |
Experiencia del cliente*

Si algo de esto resonó, contactemos.
A veces solo necesitas abrir una conversación
diferente **y eso también es liderazgo.**

 ¡Seguime en LinkedIn!