



# 7 Pasos para Crear un Ambiente de Confianza en sus Equipos

FranklinCovey



# Los Líderes deben pasar de Comandar y Controlar a Confiar e Inspirar.

La mayoría de los líderes hoy en día todavía operan desde un estilo de liderazgo de "Comandar y Controlar". Este estilo de liderazgo se enfoca en la eficiencia y en completar los proyectos. Ven a sus colaboradores como personas fragmentadas (solo un colaborador) versus una persona completa (cuerpo, corazón, mente y espíritu). Se trata de motivar, en lugar de inspirar, y de controlar en lugar de liberar el potencial.

Pero en el nuevo mundo laboral, este estilo de liderazgo está obsoleto. El juego está cambiando y ya no basta con motivar. Debemos adaptarnos a lo que es más oportuno y relevante: un modelo de liderazgo de "Confiar e Inspirar".

Un líder que "Confía e Inspira" sabe que generar confianza con sus empleados es absolutamente esencial para el éxito de su equipo y de la organización, pero saber por dónde empezar puede ser difícil. **La mejor manera de generar confianza es moldearla. Comienza desde adentro hacia afuera; el trabajo de un líder es ir primero.**

Ya sea que haya creado un ambiente de fuerte confianza en su organización, o que sus equipos se desenvuelvan con sospecha—depende de sus líderes. Implemente estos siete pasos para crear condiciones en las que la confianza pueda florecer en su organización.



# 1. Comience a Modelar Confianza Usted Mismo.

HECHO:

**Es más que lo que dice  
—sus subordinados directos  
siguen lo que hace.**

## Líderes que marcan el tono para sus equipos.

Repase los 13 Comportamientos® de líderes de alta confianza de Liderando a la velocidad de la confianza de FranklinCovey's —en particular esos tres:

- **Mantenga sus compromisos.** Cumpla con los plazos cuando le diga a su equipo que hará algo. No se salte las recurrentes reuniones 1 a 1, incluso cuando se sienta demasiado ocupado. Cuando ocurran emergencias y no pueda cumplir con un compromiso, explique por qué, y si falla de manera rutinaria, sea más realista acerca de lo que promete.
- **Hable de manera abierta y honesta.** Da tu verdadera perspectiva sin exagerar lo bueno o lo malo, ni ocultar información (a menos que sea verdaderamente confidencial). Haga esto consistentemente y su equipo confiará en que lo que dice es realmente lo que piensa.
- **Comparta sus fallas relevantes.** Compartir tus fracasos mientras enfatizas lo que aprendiste de ellos indica que lo importante es hacer el mejor esfuerzo, aprender y mejorar. Si todo lo que hace es esforzarse por lograr la perfección, su equipo puede contenerse o poner excusas cuando las cosas no van bien. Los subordinados directos que no tienen miedo de cometer errores se sienten más seguros asumiendo riesgos y siendo dueños de su trabajo.

“

Extender la confianza es el mayor acto de liderazgo, la habilidad definitiva que transforma a un gerente en un líder”.

—Stephen M. R. Covey,

Autor de New York Times y número 1 en ventas del Wall Street Journal, cofundador de CoveyLink y líder de práctica de La Velocidad Global de Confianza de FranklinCovey



## 2. Elimine las reglas o procesos que envían la señal "No confiamos en usted".

### CONSEJO PROFESIONAL:

**Cuando pueda, elimine las restricciones innecesarias y dígalas a sus subordinados directos que confía en que harán bien su trabajo y harán lo correcto para sus clientes y su empresa.**

### Algunas reglas y procesos son necesarios.

Ya sea por razones de cumplimiento legal o para garantizar que el trabajo esencial se realice correctamente, la mayoría de los empleados entienden cuándo se requieren reglas y procesos (no querrá que un piloto se salte su lista de verificación previa).

Pero cuando los subordinados directos experimentan estas prácticas como herramientas que los monitorean o restringen su capacidad para hacer bien su trabajo, pueden sentir que la gerencia no confía en ellos. Y cuando las personas no se sienten confiables, pueden responder asumiendo menos responsabilidad por lo que hacen, lo contrario de lo que se necesita de ellos.

#### Prácticas comunes que erosionan la confianza

- Registros de asistencia de trabajadores remotos (por ejemplo, solicitar a los trabajadores remotos que envíen un mensaje cuando comiencen a trabajar)
- Claves o contraseñas para acceder a suministros, archivos digitales u otros recursos
- Software que monitorea la "actividad"
- Cámaras encendidas para cada reunión virtual
- Regular cuándo y por cuánto tiempo las personas toman descansos
- Requerir un informe de gastos para cada compra, sin importar cuán pequeña sea
- Aprobaciones para decisiones pequeñas (por ejemplo, otorgar a los clientes un descuento o reembolso razonable)

Para las cosas que no tiene el poder de cambiar, como el software de monitoreo de computadoras en toda la organización, puede compartir comentarios con su gerente (por ejemplo, "Esta práctica está dañando la confianza en mi equipo porque las personas se sienten microgestionadas. ¿Podríamos discutir el impacto y la posibilidad de revisar esta política?").

Comuníquese honestamente a su equipo cualquier beneficio de la política (por ejemplo, "TI está utilizando datos de uso de aplicaciones para tomar decisiones de compra de software") y asegúreles a sus subordinados directos que confía en ellos.

### 3. Establezca protocolos de comunicación transparentes para mantener informados a los miembros del equipo.

Cuando establece con su equipo el estándar de que la transparencia ayuda a todos, la confianza fluye en todas las direcciones.

#### HECHO:

**Compartir información libremente ayuda a que los subordinados directos se sientan más responsables de cumplir con sus compromisos (siendo menos probable que se decepcionen unos a otros) y se sientan seguros de que tienen la información que necesitan para tomar buenas decisiones.**

Aquí hay algunas formas en que puede moldear esto como líder y ayudar a su equipo a compartir lo que saben:

- **Cree un lugar público para actualizaciones de progreso y seguimiento de objetivos.** Elija una cadencia y un lugar (por ejemplo, una reunión de pie, un correo electrónico de actualización o una publicación de chat, o un tablero de datos) que funcione mejor para su equipo. Sea específico sobre lo que las personas deben compartir, no solo las tareas que han completado o el progreso que han logrado, sino también los desafíos que enfrentan o las necesidades que tienen. Eso permite a los miembros del equipo hacer preguntas y ofrecer apoyo.
- **Desarrolle el hábito de preguntarse a sí mismo y a los demás: "¿Quién más debería saber sobre esto?"** Hacerlo genera confianza al garantizar que las personas tengan toda la información que necesitan para hacer su trabajo. También alienta a su equipo a pensar en lo que otros necesitan y a compartir información de manera proactiva, en lugar de guardárselo para sí mismos o esperar a que la gente pregunte.
- **Dedicar tiempos y canales para compartir novedades y estrategias organizacionales.** Agregue un "Compartir noticias" como un elemento recurrente de la agenda para reuniones de 1 a 1 y de equipo. Y designe un lugar, tal vez un canal de chat compartido, donde las personas puedan publicar sus noticias entre sí. Asegúrese de compartir el pensamiento actual de los líderes, así como sus decisiones finales para ayudar a su equipo a comprender cómo encaja su trabajo en los objetivos más amplios de la organización y prepararse para posibles cambios.



“

La capacidad de hacer una contribución entusiasma a las personas y les da confianza. Si quiere inspirar a un equipo para que juegue y gane en grande, manténgalo informado. Comunique claramente cómo el papel de cada persona contribuye al todo”.

—Suzette Blakemore,  
Vice Presidente de Ventas, FranklinCovey

## 4. Anime a los subordinados directos a hablar—y siempre responda constructivamente cuando lo hagan.

Sus subordinados directos pueden contener sus ideas y preocupaciones cuando temen que sus puntos de vista sean rechazados o utilizados en su contra.

### CONSEJO PROFESIONAL:

**La influencia duradera se crea de adentro hacia afuera, por lo que su trabajo como líder es ir primero. Modele el comportamiento que desea ver en su equipo e impulse de manera creíble su adopción.**

Pero cuando acepta activamente sus comentarios e inquietudes, se sienten más seguros compartiendo sus mejores ideas y esfuerzo, y se sienten más comprometidos en contribuir al equipo.

#### Para animar a la gente a decir lo que piensa:

- **Comparta por qué es importante que las personas hablen.** “Estoy emocionado de liderar este proyecto, pero ciertamente no tengo todas las respuestas. Tomaré las mejores ideas de todos para que obtengamos un producto final del que todos estemos orgullosos.”
- **Pida la opinión de la gente.** “Estoy pensando que deberíamos hacer X, pero antes de decidir, ¿qué me hace falta? Quiero escuchar cualquier inquietud que deba tener en cuenta.”

#### Para responder de manera positiva y constructiva independientemente de lo que compartan:

- **Si una idea da en el blanco, refuérzala.** “Gracias, ese es un gran punto. Incluyámoslo en nuestro nuevo protocolo.”
- **Si una idea está fuera de lugar, muestre gratitud por su esfuerzo y redirija suavemente la discusión.** “Gracias por esa idea. Aprecio lo que está diciendo. En este momento, debemos mantener nuestro enfoque en X. Podría valer la pena revisar su idea más adelante cuando cambiemos a Y.”
- **Si señalan un error o un error potencial, reconozca su preocupación.** “¡Muchas gracias por hablar! Tiene razón.” o “Gracias por plantear eso. Resulta que la forma en que lo estamos haciendo es la correcta. Pero me alegro de que hayas hablado porque es importante que todos estemos atentos a posibles problemas.”
- **Si plantean una opinión contraria, asegúrese de que se considere completamente.** “Eso es bastante diferente de lo que estoy escuchando, así que gracias por compartirlo. ¿Puede explicar por qué cree que la idea original no funcionará?”



## 5. Ayude a los subordinados directos a colaborar de manera que se apoyen y desarrollen las fortalezas de los demás.

Usted es el jefe, por lo que sus subordinados directos acudirán naturalmente a usted en busca de comentarios y orientación.

### CONSIDERE ESTO:

**¿Qué otras actividades de equipo o debates puede facilitar para fomentar una mejor colaboración?**

Pero si solo confían en usted, su trabajo solo puede llegar tan lejos como su experiencia lo permita. Cuando los miembros del equipo trabajan juntos, aprenden a utilizar el conocimiento y las ideas de los demás y a confiar unos en otros.

Como su líder, es su trabajo ir primero. Cuando sus empleados vean que modela los comportamientos a continuación, seguirán su ejemplo y estarán más abiertos a trabajar con otros.

#### Para sentar las bases para una mayor colaboración:

- **Hable en equipo sobre las mayores fortalezas de cada persona.** Cuando sus subordinados directos entiendan las fortalezas de los demás, podrán utilizar mejor las fortalezas de otros. O, si su equipo ya tiene una buena base de confianza, puede facilitar una discusión de equipo que deje espacio para que el grupo identifique habilidades en las que no ha pensado.
- **Sugiera que los miembros del equipo busquen la opinión de los demás para la resolución de problemas y la planificación.** *“Braeden probablemente tenga algunas buenas ideas para ayudarte porque enfrentó un problema similar el año pasado”. O “Dado que Juan está haciendo un trabajo relacionado, podría considerar obtener sus puntos de vista a medida que desarrolla su plan. ¿Qué tal consultar con él para ver si tiene sentido colaborar?”*
- **Al hacer asignaciones, fomente nuevas asociaciones que ayuden a los compañeros de equipo a crecer.** Enmarque las colaboraciones de manera que los miembros del equipo vean cómo todos se benefician. *Por ejemplo, “Chanti, ¿qué tal si trabajas con Drew en tu próximo proyecto? Tu experiencia en el diseño de productos lo ayudaría a ampliar sus conocimientos, y sus habilidades de gestión de proyectos podrían ayudarte a rastrear los detalles.”*

“

Los equipos logran resultados exponenciales cuando los talentos y las pasiones de los individuos chocan perfectamente con sus funciones.”

—Scott Miller,  
Asesor Senior, Liderazgo de Pensamiento  
FranklinCovey



## 6. Resalte regularmente cómo los esfuerzos de cada subordinado directo contribuyen a lograr los objetivos del equipo.

El reconocimiento individual es una forma poderosa de inspirar a sus subordinados directos mostrándoles que aprecia su arduo trabajo.

### HECHO:

**Cuando vincula los esfuerzos individuales con los éxitos del equipo, genera confianza entre los compañeros de equipo al mostrar cómo cada persona está haciendo su parte y trabajando para lograr objetivos compartidos.**

No es fácil aprovechar algo que anima a una persona y la inspira intrínsecamente. Es mucho más fácil motivar extrínsecamente a alguien con recompensas y penalizaciones.

En realidad, la motivación no es mala. De hecho, puede ser buena, pero tiene sus límites. Lo mejor de lo que necesita de los miembros de su equipo solo se puede lograr más allá de donde lo lleve la motivación.

La inspiración proviene de ayudar a las personas a encontrar su impulso interior. Como líder, puede inspirar a otros a sentir un sentido de propósito y entusiasmo al reconocer sus logros y mostrarles cómo su trabajo se conecta con el panorama general.

Haga énfasis en señalar los esfuerzos de un individuo al resto del equipo.

Dependiendo de la naturaleza del trabajo de su equipo, puede especificar el papel que jugó cada persona en un proyecto grande o cómo su trabajo ayudó al equipo. A medida que destaque constantemente la contribución de todos, su equipo modelará este comportamiento y también le darán crédito a otros en el equipo.

### Por ejemplo:

*“Felicitaciones a todos los que trabajaron en el proyecto de reestructuración: RJ por diseñar el nuevo sistema, Patty por la actualización de la base de datos y Stanton por probar (y traer las donas). Y mientras la mayoría de nosotros teníamos prisa por terminar, Samantha manejó de manera experta una crisis con nuestro cliente más importante para que pudiéramos concentrarnos en el proyecto de reestructuración. Fue un gran ejemplo de cómo nos apoyamos unos a otros para hacer el trabajo. Gracias.”*

## 7. Use la retroalimentación para reforzar los comportamientos de alta confianza y redirigir los que dañan la confianza.

### CONSEJO PROFESIONAL:

**Trate de dar retroalimentación cuando el comportamiento esté fresco en la mente de la persona, y dé más retroalimentación de refuerzo que reorientación.**

Lo que dice y hace importa.

#### Refuerce estos comportamientos de alta confianza en sus subordinados directos:

- Escuchar a otros durante los desacuerdos
- Admitir errores
- Hablar sobre un problema (por ejemplo, con usted o con un compañero de equipo) en lugar de dejarlo pasar
- Ofrecer ayuda y dar seguimiento al respecto
- Dar crédito a otros cuando es debido
- Compartir libremente información que beneficie a otros en el equipo

Reuna sus comentarios explicando el comportamiento que notó y su impacto, seguido de su solicitud de más de ese comportamiento. Por ejemplo:

*“Noté que se ofreció a ayudar con la acumulación de solicitudes sin que se lo pidieran. Esa actitud demuestra que los demás pueden depender de usted y es un gran ejemplo para el equipo. Continúe participando donde vea oportunidades para ayudar”.*

#### Redirija estos comportamientos que dañan la confianza en sus subordinados directos:

- Acaparamiento de información útil
- Exceso de promesas y desempeño insuficiente
- Encubrir errores
- Culpar a otros
- Tomar el crédito por el trabajo de otras personas
- Microgestionar de las contribuciones de otros

Para redirigir comportamientos como estos, considere tener la conversación en privado. Explique el comportamiento que notó y su impacto. Escuche la perspectiva de la persona y responda apropiadamente. Por ejemplo, puede iniciar la conversación diciendo:

*“Noté en las actualizaciones de esta semana que aún no le has enviado el informe a Kristin, aunque dijiste que lo harías antes del martes. Compromisos vencidos como ese no solo retrasan a nuestro equipo, sino que dañan la confianza. ¿Podrías ayudarme a entender lo que está pasando?”*

# Su trabajo como líder es ir primero.

**“Se necesita mucho coraje, humildad y autoconciencia para mirarnos a nosotros mismos de cerca y con honestidad.”**

—Todd Davis,  
Director de Personal, FranklinCovey

Para generar confianza en su equipo, debe estar dispuesto a autoevaluar constantemente sus comportamientos y luego tomar acción.

Conviértase en un líder de "Confiar e inspirar" y comience a implementar estos 7 pasos para generar confianza dentro de su equipo hoy. Para obtener más información sobre cómo generar confianza, inspirar a las personas de su organización leaders, visit y desarrollar a sus líderes, visite

**FranklinCovey es la empresa de liderazgo más confiable del mundo con operaciones en más de 160 países.**

Transformamos organizaciones mediante la creación de líderes, equipos y culturas excepcionales que obtienen resultados innovadores. Disponible a través de FranklinCovey All Access Pass®, nuestro mejor contenido, expertos,

tecnología y métricas de su clase se integran a la perfección para garantizar un cambio de comportamiento duradero a escala. Este enfoque de liderazgo y cambio organizacional ha sido probado y refinado trabajando con decenas de miles de equipos y organizaciones durante los últimos 30 años. Póngase en contacto con nosotros para obtener más información.

Para más información, escribanos a [infogt@franklincovey.com.gt](mailto:infogt@franklincovey.com.gt)

visite nuestra página web [www.franklincoveyguatemala.com](http://www.franklincoveyguatemala.com)

llámenos a los teléfonos

**2361-4503 / 2219-2503**

o búsqúenos en redes sociales como **FranklinCovey Guatemala**





**FranklinCovey**

[franklincoveyguatemala.com](http://franklincoveyguatemala.com)