



# Cómo Generar Confianza y Liberar el Potencial de sus Subordinados Directos

FranklinCovey



# La mayoría de los líderes de hoy todavía operan desde un estilo de liderazgo obsoleto.

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".

Todo el trabajo de un líder que "Confía e Inspira" consiste en inspirar a su equipo a hacer su mejor trabajo. Entienden que todos tienen grandeza dentro de ellos, y es el trabajo de ese líder desatlarla. Pero la pregunta sigue siendo: ¿cómo liberamos el potencial?

Afortunadamente, esta es una habilidad que se puede aprender. Para que sus subordinados directos prosperen, debe haber un entorno de confianza. Y si bien la confianza es una relación que se construye con el tiempo, una excelente manera de comenzar es convertirse en un defensor de sus subordinados directos, tanto entre sus compañeros como como con sus superiores.

Apoyar a su subordinado directo es un delicado acto de equilibrio de trabajar juntos para ayudarlo a obtener acceso a las oportunidades adecuadas, elevando su reputación en la empresa y acelerando el siguiente paso en su carrera.

Si usted, como líder de su organización, lo hace bien, puede obtener una triple victoria. La persona se siente valorada y comprometida, su empresa se beneficia con su crecimiento y puede consolidar su reputación como un líder que reconoce el talento y libera el potencial.

Ayude a sus líderes a crear el entorno de confianza necesario para que su gente prospere. Comparta esta guía con ellos para liberar el potencial de su gente.



# 1. Identifique el siguiente paso que la persona quiere dar en su carrera y cómo puede ayudar.

## La comunicación es clave.

Imagine que transmite a sus líderes que su subordinado directo tiene un gran potencial de gestión cuando, en realidad, sus líderes prefieren perfeccionar su experiencia técnica para convertirse en un desarrollador senior. ¡Vaya! Si no está alineado con su subordinado directo sobre lo que debe desarrollar, corre el riesgo de decepcionar a la persona y dañar su reputación como líder.

En lugar de lo anterior, tómese un tiempo en sus 1-a-1 para conversaciones de carrera. Tome en cuenta que no todo el mundo tiene objetivos profesionales claros y es posible que vea un potencial que ellos no han visto. Como nos dijo un subordinado directo: "Cuando comencé en mi trabajo, nunca pensé realmente que podría sobresalir o ascender en mi carrera. Pero la gerente me animó constantemente a esforzarme por ser mejor y llevarme a a un nivel más alto dentro de mi campo. Me enorgullece decir que me ascendieron dos veces gracias a su impulso". Para algunos, puede ser que deba ofrecer ideas de lo que es posible. El esfuerzo que usted hace por brindar oportunidades y abrir puertas para su subordinado directo no solo lo beneficia sino que también mejora su relación y les muestra que se preocupa por ellos como una persona completa, no solo por los resultados.

Después de que su subordinado directo identifique los objetivos profesionales con los que usted lo puede, ayudar, planee los próximos pasos para ir avanzando. Por ejemplo:

- **Meta:** Ser ascendido a un puesto de gestión.
- **Próximos pasos hacia la meta:** Aprender sobre el posicionamiento de mercado, organizar más reuniones y obtener visibilidad con los jefes de departamento.
- **Lo que usted (subordinado directo) hará:** Asistir a un seminario sobre posicionamiento en el mercado, dirigir parte de las reuniones de nuestro equipo y ser voluntario para proyectos entre equipos.
- **Lo que yo (gerente) haré:** Presentarle a Coni de marketing, pedirle que dirija nuestras actualizaciones de equipo semanales de 15 minutos y recomendarlo para proyectos relevantes entre equipos y una próxima conferencia.
- **Cuándo evaluar el progreso:** Mensual, durante 1-a-1s.

Si bien desea ser alentador, tenga cuidado de no dar falsas esperanzas sobre aumentos, promociones o cambios de funciones que tal vez no pueda cumplir. Para dejar en claro que no puede hacer magia o cambiar la jerarquía de la empresa de la noche a la mañana, podría decir:

"Hemos diseñado algunos pasos para trabajar hacia su objetivo de convertirse en gerente. Debo ser claro acerca de los plazos: esto podría llevar mucho tiempo y depende de las oportunidades de promoción que se presenten. No puedo darle una fecha específica. Pero puedo abogar por usted y brindarle oportunidades para desarrollar sus habilidades para que cuando se abra un puesto de gestión, esté preparado para aplicar."

### ACTIVIDAD:

Vamos a practicar. Escriba los nombres de uno o dos colaboradores y sus próximas metas profesionales.

Nombre de los Colaboradores	Sus Metas



“

Los verdaderos líderes liberan la grandeza al identificarla, comunicarla y desarrollarla.

—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. Ayude a su subordinado directo a identificar lo que puede hacer para construir su reputación en la empresa.

Usted tiene una idea de cómo un miembro de su equipo quiere ser visto por los demás, pero ¿cómo coincide eso con la forma en que los demás lo ven ?

Si aún no lo sabe según lo que ha escuchado, pregúntele a un compañero de confianza sus impresiones generales (por ejemplo, "Ciara, espero obtener una perspectiva externa sobre el potencial de Jamal. ¿Cuáles diría que son sus mayores fortalezas y debilidades?"). Dependiendo de lo que escuche, puede hacer sugerencias sobre cómo la persona puede aprovechar sus fortalezas o trabajar en sus debilidades.

No olvide tener en cuenta la cultura de su empresa: si su organización valora características como el desarrollo personal, la colaboración o el pensamiento innovador, refuerce esas cosas en los comentarios que le da a su subordinado directo.

Por ejemplo:

Pobre:

"Un líder de equipo me dijo que comparte demasiados detalles y nunca llega al punto."

Mejor:

"He notado durante las reuniones de actualización del departamento que tiende a compartir los detalles técnicos en lugar de enfatizar el impacto que su proyecto podría tener en el mercado. Pero nuestra empresa pone énfasis en el valor comercial de los proyectos. Antes de la próxima reunión, ¿podría adaptar su mensaje, para que más personas lo noten?"

Dar retroalimentación constructiva puede ser incómodo tanto para el líder como para el subordinado directo que la recibe. Pero un colaborador no puede alcanzar su máximo potencial si no entiende qué mejorar. Es el trabajo del líder no solo comunicar esto, sino también despejar el camino para que ese miembro del equipo ejecute e implemente esos cambios.

### ACTIVIDAD:

**¿Cuáles son las tres características de los miembros de su equipo que usted sabe la empresa valora? ¿Cuáles son tres que podrían mejorar?**

### 3. Utilice la retroalimentación y el entrenamiento para dirigir a la persona hacia su meta.

Establecer conexiones regulares entre el trabajo diario de la persona y su objetivo no solo es motivador, sino que los ayuda a ambos a mantenerse enfocados en el objetivo de su subordinado directo e inspira sus próximos pasos.

Para ello, podría:

- **Enmarcar la retroalimentación en relación con el objetivo de la persona:**  
“Noté en la reunión del equipo que logró conectar la idea de Maura al final con lo que Tobias había dicho antes. Señalar eso ayudó a aclarar los próximos pasos para todos. Buen trabajo—la capacidad de ayudar a las personas a dar sentido a información complicada es una verdadera habilidad de liderazgo de siguiente nivel”.
- **Prepárelos para una mayor autonomía:**  
Por ejemplo, supongamos que un representante de desarrollo comercial de su equipo quiere convertirse en gerente de cuentas de ventas. Para ayudarlo a mejorar sus habilidades telefónicas, puede usar la siguiente mecánica, informando después de cada etapa para comparar notas y compartir comentarios sobre lo que puede hacer para avanzar al siguiente paso:
  - Pídale que participe en las llamadas de ventas con usted.
  - Dedique una hora a la semana a las llamadas de ventas con juego de roles en las que usted actúa como el cliente.
  - Pídale que realicen una llamada con un cliente de bajo riesgo en la que usted participe como un observador silencioso.

Cuando su subordinado directo tenga una victoria significativa (por ejemplo, obtener su primera cuenta), asegúrese de comunicarlo dentro de su departamento o empresa. Esto no solo crea transparencia dentro del equipo, sino que también genera confianza con cada subordinado directo de que sus éxitos serán reconocidos y celebrados.

#### ACTIVIDAD:

Escriba una declaración de entrenamiento con comentarios para cada miembro del equipo que conecte con su objetivo profesional y brinde una oportunidad de crecimiento.





“

No trate a las personas  
según su comportamiento;  
trátelos de acuerdo  
a su potencial.

—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

## 4. Asigne tareas a la persona para aumentar sus habilidades y visibilidad.

Idealmente, todos sus subordinados directos tienen al menos una tarea de desarrollo de habilidades relacionada con su objetivo. Invertir en la mejora de las habilidades de sus miembros de equipo demuestra confianza y envía un mensaje de que ve su potencial y cree en ellos.

Mientras piensa en cómo organizar el trabajo para su subordinado directo, considere maneras de:

- **Asignarle una tarea en la que puedan “fallar de manera segura”.** Cuando configura una tarea en un entorno que usted controla, hay poco riesgo de dañar su posición y socavar su buena disposición si fallan. Por ejemplo, si su subordinado directo quiere pasar a la gestión, pídale que dirija parte de las reuniones de su equipo. O, si su subordinado directo quiere convertirse en un experto en análisis, pídale que asuma un proyecto paralelo analizando las cuentas de su equipo. Si no lo hace tan bien al principio, al menos habrá aprendido buenas lecciones. Y si tiene éxito, puede entonces transmitir los aprendizajes.
- **Recomendarlo para proyectos de alto perfil.** Una vez que usted y su subordinado directo se sientan seguros de sus habilidades, coloque su sello de aprobación en el trabajo de la persona con una recomendación completa, ya sea haciéndoles liderar un proyecto importante para su equipo o sugiriendo que participen en una iniciativa entre equipos hacia un objetivo importante de la empresa. Por ejemplo, podría decirle a un ejecutivo: "Jasmine realmente podría traer la voz del cliente a su proyecto, dada su experiencia en investigación de clientes, y puedo ayudarla a liberar su carga de trabajo, para que tenga tiempo".
- **Involucrarlo en un proyecto de alto perfil.** Si no está listo para liderar un proyecto de alto riesgo, aún puede involucrarlo ayudándolo de una manera que sea relativamente segura pero que aumente su visibilidad. Por ejemplo, si necesita diseñar un plan de lanzamiento para un producto importante, pídale a la persona que entreviste a las partes interesadas en todos los departamentos para que pueda incluir esas perspectivas dentro de su plan.

### ACTIVIDAD:

¿Puede pensar en una o dos tareas que pueda asignar a cada miembro del equipo que los acerque a su objetivo profesional?



“

Lo que distingue a los líderes de Confiar e Inspirar es la forma en que ven a las personas como fuentes de grandeza, rebosantes de potencial.

—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



## 5. Consulte regularmente con su subordinado directo sobre el progreso y corrija el rumbo según sea necesario.

Dedique tiempo regular en sus 1 a 1, tal vez una vez al mes, para evaluar el progreso de su subordinado directo hacia su objetivo más amplio.

Considere hacer preguntas como:

- ¿Qué acciones ha tomado cada uno desde la última vez y con qué efecto?
- ¿Cómo han funcionado sus esfuerzos para construir su reputación? ¿Cómo ha estado funcionando mi apoyo?
- ¿Qué podríamos estar haciendo más, ya sea tomando nuevas acciones o coordinando mejor nuestras acciones, para ayudarlo a alcanzar su objetivo?
- ¿Quién más podría participar en este esfuerzo y cómo?
- ¿Qué hemos estado haciendo cada uno que va en contra de su objetivo? ¿Cómo podemos hacer menos de esas cosas en el futuro?
- ¿Su objetivo sigue siendo lo que quiere lograr? Si no, ¿cómo debería cambiar?

Hacer preguntas reflexivas y abiertas (y ofrecer soluciones cuando sea necesario) es una excelente manera de mejorar la promoción de su subordinado directo. Esto genera confianza y los lleva a oportunidades de progreso.

Incluso con un apoyo efectivo, el avance puede llevar tiempo y, a veces, las necesidades y los presupuestos cambiantes de su empresa pueden ir en contra de sus planes, haciendo que su subordinado directo merezca una promoción cuando no hay una disponible. Mientras discute esto con su él, busque formas de levantar la moral destacando el progreso y enfocándose en su crecimiento continuo.

### ACTIVIDAD:

**¿Con qué frecuencia se reunirá con sus subordinados directos sobre su progreso y qué preguntas les hará?**

# Un líder de “Confiar e Inspirar” reconoce que todos tienen grandeza dentro de sí, por lo que su trabajo es liberar el potencial de su equipo.

Abogar por su equipo cultiva un ambiente de confianza y libera el potencial en ellos que crea resultados duraderos tanto para el individuo como para la organización.

Conviértase en un líder “Confiar e Inspirar” y comience a implementar estas cinco técnicas para abogar por su equipo y liberar su potencial hoy.

**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 que 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.

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