

# Cómo logran resultados los líderes efectivos

**7 claves para ser  
más proactivo**

**Por Jennifer Colosimo**  
Vicepresidente Senior FranklinCovey



**El liderazgo, a menudo, significa hacer cosas que nadie más quiere hacer: abordar temas delicados, tomar decisiones difíciles y aceptar la responsabilidad. Significa trazar el camino hacia la claridad y cuestionar el status-quo.**

Estas no son tareas fáciles, sobre todo si eres nuevo como líder y estás acostumbrado a que otros se hagan cargo. La buena noticia es que no debes cuestionar drásticamente tu comportamiento para tomar más iniciativas. Solo necesitas hacer pequeños ajustes a tus hábitos de planificación y comunicación. Esta guía te ayudará a realizar estos cambios en tu equipo presencial, tus colaboradores remotos o la combinación de ambos.



“¿Son los 7 Hábitos® tan relevantes hoy como lo fueron cuando se crearon por primera vez?

Absolutamente, son más relevantes que nunca. Cuanto mayor sea el cambio y cuanto más difíciles son los desafíos, más relevantes se vuelven los 7 Hábitos. ¿Por qué? Porque se basan en principios de efectividad que perduran en el tiempo.”

— Stephen R. Covey

# 1. A la mayoría de los líderes se les pide que hagan más de lo que es humanamente posible



**“Lo principal es mantener lo principal como lo principal.”**

—Stephen R. Covey

Si finges que puedes manejar cualquier desafío y todo lo que se te presente, podrías terminar no solo con *burn-out*, sino también fallando en tu trabajo.

Para saber si podrías estar cayendo en esta trampa común, pregúntate:

¿Cómo comienzas tu día? ¿Te sientas en tu escritorio y simplemente reaccionas a lo que parece más urgente? Cada rol requiere una cierta cantidad de esto, por ejemplo, tal vez tu equipo sea responsable de resolver las quejas de los clientes a medida que surjan. Pero no puedes darte el lujo de verte constantemente empantanado en la crisis del día a día, que pierde de vista partes más grandes e importantes de tu trabajo, como asegurarte de que tu equipo esté trabajando en objetivos clave o sumergirte en un nivel más alto de proyectos a largo plazo, para que tengas tiempo suficiente para hacer un trabajo de calidad.



Para mantener tus prioridades claras, reserva unos minutos al final de cada día para hacer una lista de tus 3-5 tareas más importantes para el día siguiente.



**Tienes que decidir cuáles son tus prioridades más altas y tener el coraje de decir NO a otras cosas.**

—Stephen R. Covey

## 2. Comunica clara y explícitamente tus expectativas.



**“La responsabilidad genera capacidad de respuesta.”**

—Stephen R. Covey

¿Crees que tu equipo sabe exactamente lo que esperas de ellos? A menos que hayas hablado, de antemano, sobre tus estándares de desempeño con cada uno de tus colaboradores directos (y lo hayas hecho de manera efectiva), no des por sentado de que lo saben. Ellos no pueden leer tu mente.

Es cierto que puede ser estresante nivelar los estándares de desempeño con tu equipo o que incluso te pueden llegar a catalogar como “duro”. Pero la excelencia rara vez ocurre de la nada. Si las personas lo van a lograr, necesitan saber cómo se ve y cómo no se ve.

Con esto en mente, tómate un tiempo para capturar, por escrito, cómo defines un gran rendimiento para los diferentes roles de tu equipo. Sé preciso y específico.

En lugar de simplemente “confiar”, intenta esto:

**“Cumple o supera los plazos de entrega al menos el 80 por ciento del tiempo”.**

**o:**

**“Completa el trabajo a un nivel tan alto que requiere una hora o menos de tiempo para que un miembro del equipo superior revise”.**

Si tu mente queda en blanco, o tus definiciones son demasiado abstractas para ser significativas, tienes trabajo por hacer. ¿Cómo se supone que tu equipo tenga una comprensión firme de tus expectativas si tú mismo no la tienes?



**No asumas que tus expectativas son evidentes en tus acciones. Comunícalas clara y explícitamente.**

### 3. Sigue estos pasos para convertirte en un profesional de la retroalimentación



**Una cultura de retroalimentación está basada en la confianza.**

Ya sea brindando o recibiendo retroalimentación... ¿Te has encontrado con una sorprendente revelación? Por ejemplo, quizás tu colaborador estrella creía que no te gustaba su trabajo, o que tu jefe rara vez lee tus emails porque son muy largos.

Si te ha pasado, seguro has aprendido que la retroalimentación es demasiado importante para dejar que las circunstancias dicten “cuándo” o si es “importante” compartirla. Tú y tu equipo necesitan retroalimentación periódica para saber cuál es su desempeño y qué áreas necesitan trabajo.

Una buena cultura de retroalimentación se basa en la confianza, por lo que si aún no tienes una base sólida de confianza con los miembros de tu equipo, tu jefe y tus colegas, deberás construirla.

Una vez que hayas establecido la confianza, hay tres pasos básicos que puedes seguir para convertirte en un especialista de la retroalimentación:

- ❶ **Cambia tu mentalidad para centrarte en el objetivo principal de la retroalimentación: APRENDER.** Es común obsesionarse con los aspectos desafiantes de la retroalimentación (la incomodidad de decirle a alguien que tiene un rendimiento inferior, por ejemplo, o el impacto de descubrir que no te ven tan favorablemente como imaginaste). Pero el dolor a corto plazo casi siempre merece la oportunidad de crecer, o al menos, mejorar tu comprensión de la perspectiva de otra persona.

- ❷ **Presta más atención a las formas menos obvias de retroalimentación, como el lenguaje corporal, en reuniones o en videoconferencias.** La retroalimentación está, todo el tiempo, a tu alrededor. Si tu jefe se encoge de hombros y evita el contacto visual, tal vez deberías hacer una pregunta de seguimiento para obtener más información sobre lo que no se está diciendo. Si tus colaboradores revisan continuamente sus teléfonos durante las reuniones, tal vez te estés enfocando en los problemas incorrectos o “secuestrando” innecesariamente el tiempo de las personas. Y si un colega se comunica contigo para pedirte consejo, tal vez seas más apreciado y respetado de lo que crees.

- ❸ **Conscientemente proporciona y recopila retroalimentación programándolos de forma explícita en tu rutina.** Puedes comenzar estableciendo un calendario para fijar la cantidad de veces que le brindas retroalimentación a cada colaborador de tu equipo. Una vez que lo tengas, puede crear recordatorios semanales, mensuales o trimestrales en tu calendario para enfocarte en otros aspectos de la retroalimentación.





**“Uno de los mejores regalos que puedes dar a otro ser humano es la retroalimentación constructiva sobre un punto ciego que nunca supieron que tenían.”**

—Stephen R. Covey

## 4. Programa una videollamada de forma periódica con los miembros del equipo que trabajan de forma remota.



**Anima a los colaboradores remotos del equipo a sumarse a las videollamadas virtuales**

Si tienes miembros del equipo que no trabajan en la misma oficina que tú, es fácil asumir que "ninguna noticia es una buena noticia" y dejar pasar los días sin mucho contacto.

Muchos se han encontrado trabajando de forma remota cuando no solía ser la norma. Los trabajadores remotos a veces son más productivos porque no se distraen con conversaciones aleatorias con compañeros de trabajo. Pero la falta de comunicación regular puede tener un costo emocional y dejarlos sintiéndose fuera del sistema.

No quieres despertarte un día y darte cuenta que tus colaboradores con trabajo remoto se encuentran lo suficientemente desanimados como para no destacar con su labor.

Si bien puede parecer demasiado formal bloquear un tiempo recurrente (diariamente o varias veces a la semana) para charlar con los colaboradores remotos del equipo, esto puede ayudarte a mantenerte en sintonía con sus desafíos, y si trabajan desde casa o fuera de una oficina, reducen su sensación de aislamiento. También brinda la oportunidad de mantenerlos informados. No querrás caer en la trampa de pasar comunicarte con aquellos colaboradores que están muy cerca, mientras descuidas a quienes no lo están.

Elije videollamadas en lugar del email o mensajería instantánea. De esa manera, es más fácil leer las expresiones y estados de ánimo de tus colaboradores remotos. También puede ayudar a clarificar por qué te estás comunicando, no para ser un "microgestor", sino porque deseas asegurarte de que sean escuchados, respaldados e informados.

Por ejemplo:

Estimado/a, estaba pensando que podría ser útil para nosotros programar una videollamada, tal vez a las 4 en punto, todos los martes y jueves. Quiero asegurarme de que recibo regularmente tu opinión y me beneficio de tu experiencia. Además, me ayudará a mantenerme en contacto con cómo lo estás haciendo para que pueda brindarte asistencia si la necesitas. ¿Estarías dispuesto a intentar esto?



**“Cada vez que alguien espera que otra persona les brinde una solución, les digo “Usa las dos i” (ingenio e iniciativa).”**

—Stephen R. Covey

## 5. Cuando tengas dudas sobre si debes iniciar una conversación difícil, sólo hazlo.



**Los líderes efectivos ven las diferencias como un catalizador para construir equipos dinámicos que generan cambios.**

Un miembro históricamente fuerte de tu equipo de repente comienza a aflojarse, y tu esperas que sea solo un problema temporal. Tu equipo está en peligro de perder la fecha de envío para una actualización del producto, pero prefieres no mencionar esto con tu jefe porque últimamente ha estado bajo mucho estrés.

Un compañero con mucha influencia sigue utilizando el tiempo de tu equipo sin preguntarte, pero tu no quiere verte involucrado ni tener un problema con él.

En situaciones como estas, tienes que elegir: decir algo o dejarlo pasar. Y aunque tu decisión dependerá de las circunstancias específicas (las personas involucradas, la cultura de tu organización, tu estilo de gestión e innumerables otros factores), muchos gerentes, en la mayoría de los casos, optan por dejarlo pasar. ¿Por qué? Porque no decir nada parece más seguro. Más fácil. Más rápido.

La palabra clave es "*parecer*". Ese alto rendimiento que está disminuyendo podría estar buscando otro trabajo, y al no abordar el problema que desencadena la búsqueda de empleo, podría aumentar tu riesgo de perder a la persona.

Al no alertar a tu jefe sobre la posibilidad de no alcanzar la fecha de envío del producto, podrías dificultarle la elaboración de una comunicación de aviso a tiempo para con el cliente, lo que en última instancia aumentará aún más su estrés. Y dejar que tu colega continúe utilizando el tiempo de tu equipo podría socavar la capacidad del mismo para cumplir los objetivos a lo largo del tiempo, lo que eventualmente dañaría tu propia reputación, incluso más que irritar a tu poderoso colega.

- 
- Entonces, en caso de duda, siéntate o programa una llamada con la otra persona o personas involucradas y habla sobre lo que realmente está sucediendo. No tienes que decirlo perfectamente. Simplemente decirlo, y luego con solamente escuchar, ya es suficiente.
-



**“Lo que haces  
tiene mayor  
impacto que lo  
que dices.”**

—Stephen R. Covey

## 6. Crea planes de retención personalizados para desarrollar e involucrar a los mejores talentos.



**No solo pienses en los más fuertes y llamativos, sino también en los miembros del equipo que son silenciosamente consistentes.**

Es probable que pierdas a gente buena de vez en cuando sin que sea tu culpa. Pero es mucho más fácil de aceptar si ha hecho todo lo que está en tu poder para evitar que suceda.

Eso significa tomar medidas conscientemente para protegerte contra la rotación no deseada en lugar de simplemente cruzar los dedos y esperar que las superestrellas de tu equipo, y los incondicionales silenciosamente consistentes —que son más fáciles de olvidar pero a veces tan dolorosos de perder — permanezcan felices.

Entonces, ¿cómo es un plan de retención efectivo? Bueno, depende de a quién intentes retener y qué es lo que los retendrá. Esto es lo que Gallup encontró al realizar encuestas de participación de los empleados durante décadas: "Contrariamente a lo que muchos gerentes podrían pensar, la mayoría de los colaboradores que abandonan voluntariamente la empresa no lo hacen por mejores salarios o beneficios".

La compensación es sin duda un factor, pero acciones como mantener reuniones 1-a-1, conocer a los miembros de tu equipo como personas, dar retroalimentación de manera coherente y redirigir, y explorar ideas de desarrollo profesional juntos puede tener un mayor impacto.



**“El liderazgo ocurre una conversación a la vez. Así que cuida cada una de ellas.”**

—Todd Davis,  
Bestselling Author, *Get Better*

## 7. Establece una meta de aprendizaje trimestral para ti y compártela con tu jefe.

“Si no estás aprendiendo, te estás condenando a seguir trabajando de la misma manera que lo haces hoy, lo que casi seguro significa que te retrasarás cuando el mundo cambie a tu alrededor.”

A menos que quieras arriesgarte a quedar obsoleto, redundante o atascado en el status-quo (una mentalidad doblemente peligrosa para un gerente, dado que puede sofocar al resto de su equipo) no te sienta demasiado cómodo con tu nivel de competencia y experiencia.

Si bien es difícil encontrar tiempo para leer sobre el mercado/negocio al que te dedicas, toma sesiones de entrenamiento sobre tus habilidades de liderazgo o un curso en línea sobre un desarrollo clave en tu campo, es mucho menos difícil y menos doloroso que quedar atrapado sin preparación.

“

**“Nos convertimos en lo que hacemos repetidamente.”**

—Stephen R. Covey





El libro de Stephen R. Covey “Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas” ha empoderado e inspirado a los lectores durante 30 años. Sigue siendo un éxito de ventas por la sencilla razón de que ignora las tendencias y la psicología popular y se centra en los principios atemporales de empatía, colaboración, autogestión, resolución de problemas y comunicación.

## El éxito de tu organización depende de un sólido desempeño individual.

No importa cuán competentes sean tus colaboradores, no generarán resultados sostenidos y duraderos a menos que sean capaces de liderarse de manera efectiva; influir, comprometerse y colaborar con otros; y continuamente mejorar y renovar sus capacidades.

Reconocido como la principal solución de desarrollo de liderazgo personal del mundo, Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas® alinean los principios perdurables de efectividad con la tecnología y las prácticas actuales. Al hacer que estos principios formen parte de la cultura compartida de tu organización, puedes impulsar a todos tus colaboradores hacia un mejor rendimiento.

Para comenzar este proceso puedes visitar nuestra página web: [www.fcla.com](http://www.fcla.com)

