

# VELOCIDAD DE LA CONFIANZA<sup>®</sup>

FUNDAMENTOS

## SOBRE FRANKLINCOVEY

FranklinCovey es el líder mundial en liderazgo, efectividad individual y ejecución. Su misión es permitir la grandeza en las personas y organizaciones en todas partes. Organizaciones y personas tienen acceso a los productos y servicios de FranklinCovey por medio de facilitadores clientes con licencia, talleres públicos, catálogos y a través de Internet en [www.franklincovey.com](http://www.franklincovey.com). Se pueden solicitar catálogos de productos y programas llamando al 1-800-331-7716 en los Estados Unidos o poniéndose en contacto con su representante local fuera de los Estados Unidos.

## DERECHOS DE AUTOR Y MARCAS REGISTRADAS

© Franklin Covey Co. y CoveyLink, LLC. Todos los derechos reservados. La Velocidad de la Confianza® es una marca registrada de CoveyLink, LLC. El Impuesto sobre Confianza™, Los Dividendos de Confianza™ y Confianza Inteligente™ son marcas pendientes de registro de CoveyLink, LLC. La propiedad intelectual y expresiones de Liderar a la *Velocidad de la Confianza* como aparecen en esta obra son propiedad de y los derechos de autor pertenecen únicamente a CoveyLink, LLC (© CoveyLink, LLC) y FranklinCovey las usa con permiso de CoveyLink bajo un acuerdo de licencia global y exclusivo, con fecha 1° de enero de 2009. Ninguna parte de esta publicación podrá reproducirse, transmitirse o publicarse (por ejemplo, vía Slideshare, YouTube) en forma alguna o por ningún medio, ya sea electrónico o mecánico, incluyendo fotocopiado, grabación o con el uso de algún sistema de almacenamiento o recuperación de información, para ningún propósito, sin el permiso expreso y por escrito de FranklinCovey. Franklin Covey puede entablar demandas criminales y civiles por cualquier uso no autorizado, malversación, uso incorrecto o la distribución de cualquier contenido de esta publicación.

En toda esta obra se utilizan marcas comerciales registradas y/o pendientes de registro de FranklinCovey en los Estados Unidos o en países extranjeros. El uso de símbolos de marca registrada “®” o “™” se limita a uno o dos usos prominentes para cada marca.

Las marcas que se entienden son propiedad de otros se usan no como marca registrada y únicamente para propósitos de explicación, o la propiedad de otros se indica hasta el grado que se conoce.

La cita de la página 5 tiene derechos de autor y se usa con el permiso del autor.

[www.franklincovey.com.uy](http://www.franklincovey.com.uy)

LEA150450 Versión

# VELOCIDAD DE LA CONFIANZA<sup>®</sup>

FUNDAMENTOS

MANUAL DEL PARTICIPANTE

Nombre



FranklinCovey Uruguay  
27 de septiembre - 4 de octubre de 2023



# EL ARGUMENTO PARA **CONFIANZA**

---

“La habilidad para desarrollar, restaurar y extender confianza es la clave de la competencia de liderazgo de la economía global”.

**STEPHEN M. R. COVEY**

*La velocidad de la confianza*

# Definir Confianza



¿En quién confía usted en general?

---



¿A quién le confiaría hacer su trabajo mientras usted está de vacaciones?

---



¿A quién le confiaría su NIP: su número de identificación personal?

---



¿A quién le confiaría su hijo o su mascota?

---



¿Quién confiaría en usted?

---

## ¿QUÉ ES CONFIANZA?

Confianza es un sustantivo con varios significados. Nuestra definición: “Confianza que generan el carácter y la competencia de una persona o una organización”. Lo opuesto a Confianza es sospecha.

“¿Qué es la confianza? Puedo dar una definición del diccionario, pero uno la conoce cuando la siente”.

**JACK WELCH**  
Expresidente de General Electric

# ¿Qué hay en esto para usted?

## Resultados

- **EL ARGUMENTO PARA CONFIANZA**—Construir su propio argumento para Confianza.
- **CONFIANZA EN SÍ MISMO**—Aumentar su credibilidad personal.
- **CONFIANZA EN LAS RELACIONES**—Comportarse de maneras que usted inspire Confianza.

## Mapa del proceso



# Discusión del video: *la Velocidad de la Confianza*

1. ¿Cómo la Confianza afecta la velocidad y los costos?
2. ¿Cómo cambia su visión del mundo cuando es consciente de la economía de la Confianza?
3. ¿Cómo la Confianza le afecta a usted, a su equipo o a su organización?

# La variable oculta

$$E \times E = R$$

Estrategia x Ejecución = Resultados

$$(E \times E) \text{ \_\_\_\_ } = R$$

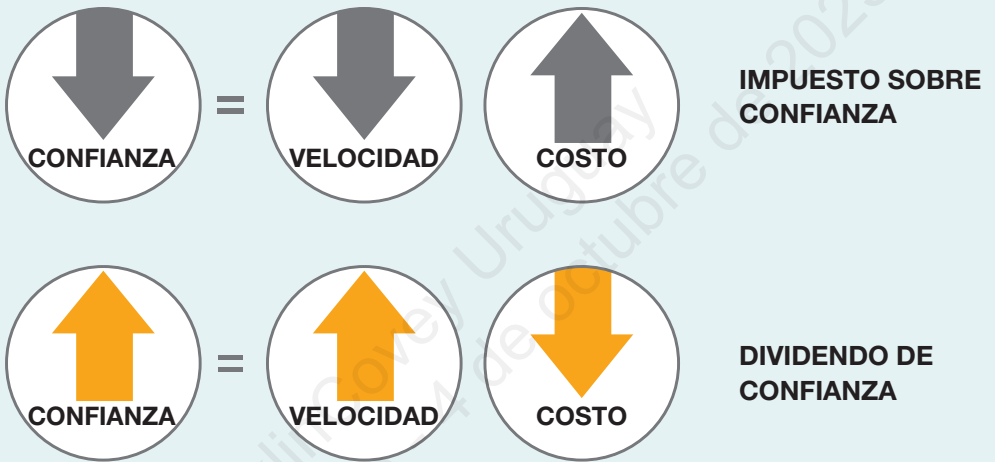
(Estrategia x Ejecución) \\_\\_\\_\\_ = Resultados



“La confianza es como el aire que respiramos. Cuando está presente, nadie lo nota. Cuando está ausente, todos lo notan”.

**WARREN BUFFETT**  
Inversionista y filántropo

# Impuestos sobre y Dividendos de Confianza



## LOS 7 IMPUESTOS SOBRE CONFIANZA ORGANIZACIONAL

- Redundancia
- Burocracia
- Politiquerías
- Falta de compromiso
- Rotación de personal
- Rotación de clientes
- Fraude

## LOS 7 DIVIDENDOS DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL

- Mayor valor para grupos clave de interés
- Crecimiento acelerado
- Innovación mejorada
- Colaboración mejorada
- Sociedades más sólidas
- Mejor ejecución
- Lealtad incrementada

“Todas las organizaciones están perfectamente alineadas para obtener los resultados que obtienen”.

ARTHUR W. JONES  
Experto en diseño organizacional

“Todas las organizaciones están perfectamente alineadas para tener el nivel de confianza que tienen”.

STEPHEN M. R. COVEY

# Mi argumento para Confianza

1. Haga una lista de los Impuestos sobre Confianza que experimenta en su equipo u organización.
2. Elija un Impuesto sobre Confianza y describa las conductas que ve en su trabajo cotidiano que indican que es un impuesto.
3. ¿Cómo estas conductas afectan la velocidad y el costo de su trabajo diario, sus iniciativas principales, sus proyectos, etc.?

## Mi argumento para Confianza. Ejemplo

1. Haga una lista de los Impuestos sobre Confianza que experimenta en su equipo u organización.

*Falta de comunicación, falta de compromiso, empleados apáticos, más rotación de personal, falta de rendición de cuentas, conversaciones paralelas después de las juntas, rotación de clientes, etc.*

2. Elija un Impuesto sobre Confianza y describa las conductas que ve en su trabajo cotidiano que indican que es un impuesto.

*Colaboradores sin compromiso: las personas llegan tarde al trabajo; los integrantes de equipo no ofrecen hacer tareas con entusiasmo, apatía al realizar asignaciones, no dar ningún esfuerzo adicional, no hay “energía” en nuestro equipo, quejas constantes acerca de todo (paga, la dirección en que vamos, etc.).*

3. ¿Cómo estas conductas afectan la velocidad y el costo de su trabajo diario, sus iniciativas principales, sus proyectos, etc.?

*Todo toma más tiempo. Tengo que explicar y volver a explicar por qué hacemos lo que hacemos. No cumplimos con fechas límite. (El lanzamiento del último producto se retrasó tres meses, lo cual redujo los ingresos a la mitad). El mes pasado renunciaron dos empleados críticos: muy costoso reemplazarlos. Las quejas de los clientes han aumentado 15 por ciento en el último año.*



“La confianza es un componente crucial en administrar el cambio y ejecutar la estrategia, ambos tan necesarios para impulsar resultados finales”.

**EILEEN KRAUS**  
Expresidenta,  
Fleet Bank Connecticut

# Su Círculo de Influencia



## NOTAS



“Tal vez usted no pueda controlarlo todo, pero puede influenciar ciertas cosas. La confianza empieza con usted”.

STEPHEN M. R. COVEY

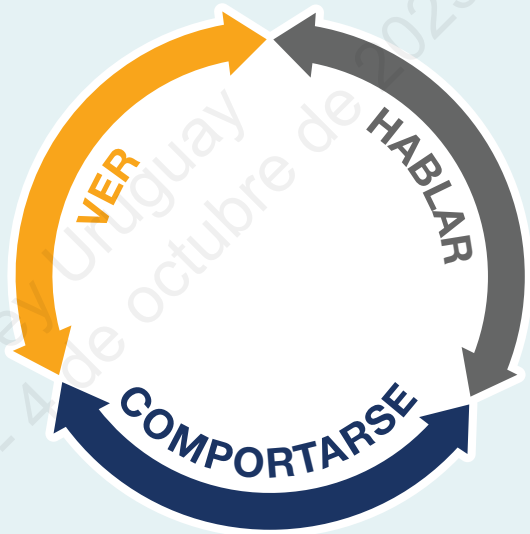
## Discusión del video: *Ver–Hablar–Comportarse*

1. ¿Cómo se relaciona el sentimiento de Confianza con la acción de Confianza?

2. ¿Por qué son interdependientes las tres dimensiones de Confianza?

# Ver–Hablar–Comportarse

1. **VER** el ubicuo impacto de Confianza en todas partes. Buscarla. Reconocerla. Considerar su impacto.
2. **HABLAR** el lenguaje de Confianza. Hablar de Confianza. Hablar con las personas y acerca de ellas, de manera que aumente Confianza. Hacer de Confianza un objetivo específico.
3. **COMPORTARSE** de maneras que inspiren Confianza. Desarrollar, restaurar y extender Confianza Inteligente. Merecer los Dividendos de Confianza alta.



“Estas tres dimensiones son interdependientes y cuando usted efectúa un cambio en una dimensión, efectúa el cambio en las tres”.

STEPHEN M. R. COVEY

# Las 5 Ondas de Confianza



“Como una gota de agua en un estanque, su credibilidad personal crea una onda de expansión sobre sus relaciones, su equipo, su organización y en el mercado—incluso en la sociedad”.

**STEPHEN M. R. COVEY**



# CONFIANZA EN SÍ MISMO

EL PRINCIPIO DE LA CREDIBILIDAD

---

“Podría ser necesario que el liderazgo venga en un paquete diferente. Tiene que ser creíble... En general, se trata de credibilidad, de hacer lo que se dice”.

**ANNE MULCAHY**

Expresidenta Ejecutiva de Xerox

# Fortalecer sus 4 Núcleos de la Credibilidad



“La confianza en sí mismo es acerca de dos cosas: ¿Confío en mí? ¿Doy a los demás una persona en quien confiar?”

STEPHEN M. R. COVEY

## Discusión del video: *Confianza en sí mismo*

1. ¿Cuáles son los cuatro elementos de Confianza en sí mismo?
2. ¿Por qué son importantes el carácter y la competencia?
3. ¿Cuáles Dividendos de Confianza ganó Andy Roddick?
4. ¿Qué hizo a Fiona Wood la “ciudadana más confiable” de su país?

# Los 4 Núcleos de la Credibilidad



CONFIANZA **EN SÍ MISMO**

**COMPETENCIA**

**CARÁCTER**

# Los 4 Núcleos de la Credibilidad

Revise todas las tarjetas de los 4 Núcleos de la Credibilidad. Discuta cómo el carácter y la competencia afectan su credibilidad personal y cómo impactan su habilidad para comportarse en maneras de alta Confianza.

## CARÁCTER

1

### Integridad

¿Es usted congruente?

2

### Intención

¿Cuál es su agenda?

## COMPETENCIA

3

### Capacidades

¿Es usted relevante?

4

### Resultados

¿Cuál es su historial de desempeño?

## Discusión del video: *Credibilidad*

1. ¿Cuáles de los 4 Núcleos de la Credibilidad observó usted?

2. ¿Cuál es el impacto a largo plazo de su credibilidad sobre los demás?

FranklinCovey Uruguay  
27 de septiembre - 4 de octubre de 2023



CONFIANZA EN SÍ MISMO

“La confianza en sí mismo comienza con cada uno de nosotros personalmente. Es un enfoque de ‘adentro hacia afuera’: para construir confianza con otras personas, primero debemos comenzar con nosotros mismos”.

STEPHEN M. R. COVEY

## ¿A quién conoce?

Identifique personas que usted conoce que son buenos ejemplos de cada uno de los 4 Núcleos de la Credibilidad. Describa las cualidades de las personas que identificó.

### CARÁCTER

1

#### Integridad

Congruencia en valores, creencias y conducta. Honestidad profunda. Humildad y valentía.

¿A quién conoce y cómo le describiría?

2

#### Intención

Preocupación e interés auténticos por los demás. Motivo o agenda fundamentales. Buscar beneficio mutuo. Actuar en el mejor interés de todos.

¿A quién conoce y cómo le describiría?

## COMPETENCIA

**3**

### Capacidades

Las capacidades que tenemos para producir y completar tareas: talentos, actitudes, habilidades, conocimientos y estilo.

¿A quién conoce y cómo le describiría?

**4**

### Resultados

Nuestro historial de desempeño: presente, pasado y anticipado. Lograr que se hagan las cosas correctas evitando Impuestos sobre Confianza y cosechando Dividendos de Confianza.

¿A quién conoce y cómo le describiría?

# Los 4 Núcleos de la Credibilidad: Autoevaluación

Encierre en un círculo los números de la autoevaluación que mejor le describan. Sume la puntuación para cada sección, luego sume las puntuaciones totales de las cuatro secciones al final de la evaluación.

SECCIÓN 1		
A veces justifico decir “mentiras blancas”, malinterpreto personas o situaciones, o “doyo vueltas” a la verdad para conseguir los resultados que quiero.	① ② ③ ④ ⑤	En todos los niveles, soy profundamente honesto en mis interacciones con los demás.
A veces hay discordancia entre lo que pienso y lo que digo, o entre mis acciones y mis valores.	① ② ③ ④ ⑤	Lo que digo y lo que hago es lo que en realidad pienso y siento; consistentemente “hago lo que digo”.
No tengo completamente claros mis valores. Me es difícil defender algo cuando otras personas no están de acuerdo.	① ② ③ ④ ⑤	Tengo claros mis valores y soy valiente al defenderlos.
Me es difícil reconocer que alguien pueda tener razón o que hay información adicional que puede hacerme cambiar de opinión.	① ② ③ ④ ⑤	Estoy auténticamente abierto a la posibilidad de aprender cosas nuevas que puedan hacerme repensar asuntos o incluso redefinir valores.
Tengo dificultad para fijar y lograr metas o compromisos personales.	① ② ③ ④ ⑤	Consistentemente puedo hacer y cumplir compromisos conmigo mismo y con otras personas.
<b>PUNTUACIÓN DE LA SECCIÓN</b>		

**SECCIÓN 2**

<p>En realidad no me importan mucho las personas, excepto las más cercanas a mí. Me es difícil pensar en preocupaciones de otros aparte de los retos de mi vida.</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>	<p>En realidad me importan otras personas y me preocupa profundamente el bienestar de los demás.</p>
<p>No pienso mucho en por qué hago lo que hago. Rara vez he intentado hacer trabajo interno profundo para mejorar mis motivos.</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>	<p>Estoy consciente de mis motivos y los refino para asegurar que estoy haciendo las cosas correctas y por las razones correctas.</p>
<p>En mi trato con los demás, por lo general me enfoco en conseguir lo que quiero.</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>	<p>Busco activamente soluciones que proporcionan un “ganar” para todos los involucrados.</p>
<p>Con base en mi conducta, la mayoría de las personas no pensarían necesariamente que tengo su mejor interés en mente.</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>	<p>Otras personas pueden decir, por las cosas que hago, que realmente tengo su mejor interés en mente.</p>
<p>En el fondo, creo que si alguien obtiene algo: recursos, oportunidades, crédito, significa que yo no lo conseguiré.</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>	<p>Creo sinceramente que hay más que suficiente de todo para todos.</p>
<p><b>PUNTUACIÓN DE LA SECCIÓN</b></p>		

**SECCIÓN 3**

<p>Siento que no estoy utilizando mis talentos en mi actual empleo.</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>	<p>Hay una gran concordancia entre mis talentos y las oportunidades en el trabajo que estoy haciendo.</p>
<p>No he obtenido los conocimientos o desarrollado por completo las habilidades que necesito para ser realmente efectivo en el trabajo.</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>	<p>He adquirido los conocimientos y dominado las habilidades requeridas para mi trabajo.</p>
<p>Rara vez invierto tiempo en mejorar mis conocimientos y habilidades en el trabajo, o en otra área de mi vida.</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>	<p>Actualizo y aumento incansablemente mis conocimientos y mis habilidades en todas las áreas importantes de mi vida.</p>
<p>No estoy seguro de cuáles son mis fortalezas; me enfoco más en tratar de mejorar en mis áreas de debilidades.</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>	<p>Tengo identificadas mis fortalezas y mi enfoque más grande es en usarlas de manera efectiva.</p>
<p>En este punto, en realidad no sé mucho acerca de cómo construir Confianza.</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>	<p>Sé cómo establecer, crecer, extender y restaurar efectivamente Confianza, y trabajo conscientemente para hacer que suceda.</p>
<p><b>PUNTUACIÓN DE LA SECCIÓN</b></p>		

SECCIÓN 4		
No tengo muy buenos antecedentes. Mi <i>curriculum vitae</i> ciertamente no impresionaría a nadie.	① ② ③ ④ ⑤	Mis antecedentes dan a los demás la seguridad de que lograré los resultados deseados.
Enfoco mis esfuerzos en hacer lo que me dicen que haga.	① ② ③ ④ ⑤	Enfoco mis esfuerzos en entregar resultados, no actividades.
Cuando se trata de comunicar mis antecedentes, o no digo nada (ni quiero alardear) o digo demasiado y las personas se salen.	① ② ③ ④ ⑤	Comunico adecuadamente mis antecedentes a los demás, de manera que inspira Confianza.
Con frecuencia no termino lo que empiezo.	① ② ③ ④ ⑤	Salvo raras excepciones, si comienzo algo, lo termino.
No me preocupo mucho por cómo lograr resultados—solo por lograrlos.	① ② ③ ④ ⑤	Consistentemente logro resultados en maneras que inspiran Confianza.
<b>PUNTUACIÓN DE LA SECCIÓN</b>		
Integridad (Sección 1)		
Intención (Sección 2)		
Capacidades (Sección 3)		
Resultados (Sección 4)		
<b>TOTAL</b>		<b>/100</b>

## Compare sus puntuaciones

Tome de nuevo la evaluación desde la perspectiva de su supervisor inmediato. Subraye, en vez de encerrar en un círculo, el número que piensa que su supervisor usaría para describirle a usted.

1. ¿Cómo usted y su supervisor inmediato ven los 4 Núcleos de la Credibilidad de manera diferente?
2. ¿Cuáles serían las razones para los puntos de vista diferentes?
3. ¿Cuáles son una o dos acciones que tomará para cerrar la brecha entre cómo usted y su supervisor ven los 4 Núcleos de la Credibilidad? 🌟

🌟 Vea "Mis compromisos", p. 66

"Las mentes grandes discuten ideas, las mentes mediocres discuten eventos, las mentes pequeñas discuten personas".

ELEANOR ROOSEVELT

# Mi manifiesto de credibilidad

Se puede confiar en mí porque...

FranklinCovey Uruguay  
27 de septiembre - 4 de octubre de 2023

“Confíe en sí mismo. Cree el tipo de persona con la cual será feliz de vivir”.

**GOLDA MEIR**

Exprimera Ministra de Israel

# Estimuladores

Cuando usted construye los 4 Núcleos de la Credibilidad, da a las personas que le rodean una persona en quien pueden confiar. En el reverso de las tarjetas de los 4 Núcleos de la Credibilidad hay tres estimuladores: pistas que le guían en cómo fortalecer cada núcleo. Al usar los estimuladores, mejorará su credibilidad personal y, en última instancia, aumentará la velocidad y disminuirá el costo de todo lo que hace.

## Estimuladores de integridad

Aumentar su integridad

- Haga y honre compromisos consigo mismo.**  
Trate los compromisos como trata los compromisos con personas importantes en honor, repetir.
- Defienda algo.**  
Escriba un enunciado de personal: una expresión defiende. Luego viva de ello.
- Sea abierto.**  
Practique la humildad. D en que ve el mundo: ¿Su de vista son totalmente completos? ¿Considera otros puntos de vista?

© Franklin Covey Co. y CoveyLink. Todos los derechos reservados.

## Estimuladores de intención

Mejorar su intención

- Examine sus motivos.**  
Pregúntese los "cinco por vez que se acerque a su pregúntese: "¿Estoy motivados mis intereses propios o de todos?"
- Elija abundancia.**  
Pregúntese: "¿Creo que recompensas, crédito, re y beneficios para que se intereses de todos?"
- Declare su intención.**  
Elija la intención que son todos, incluyendo a usted. Declárela, señálela, clarif discútalas, especialmente intención no es clara. Si es posible, comparta el "por del "qué".

© Franklin Covey Co. y CoveyLink. Todos los derechos reservados.

## Estimuladores de capacidades

Construir sus capacidades

- Utilice sus fortalezas.**  
Trabaje en sus fortalezas. ¿Dónde están sus talentos? ¿Qué es lo que usted ha Haga sus debilidades irre medio de trabajar en equ personas que son fuertes usted es débil.
- Manténgase pertinente**  
Acople sus fortalezas con oportunidades. ¿Dónde hacer una contribución de valor?
- Sepa hacia dónde se dirige**  
Especifique su contribución manténgala como una visión ahora.

© Franklin Covey Co. y CoveyLink. Todos los derechos reservados.

## Estimuladores de resultados

Mejorar sus resultados

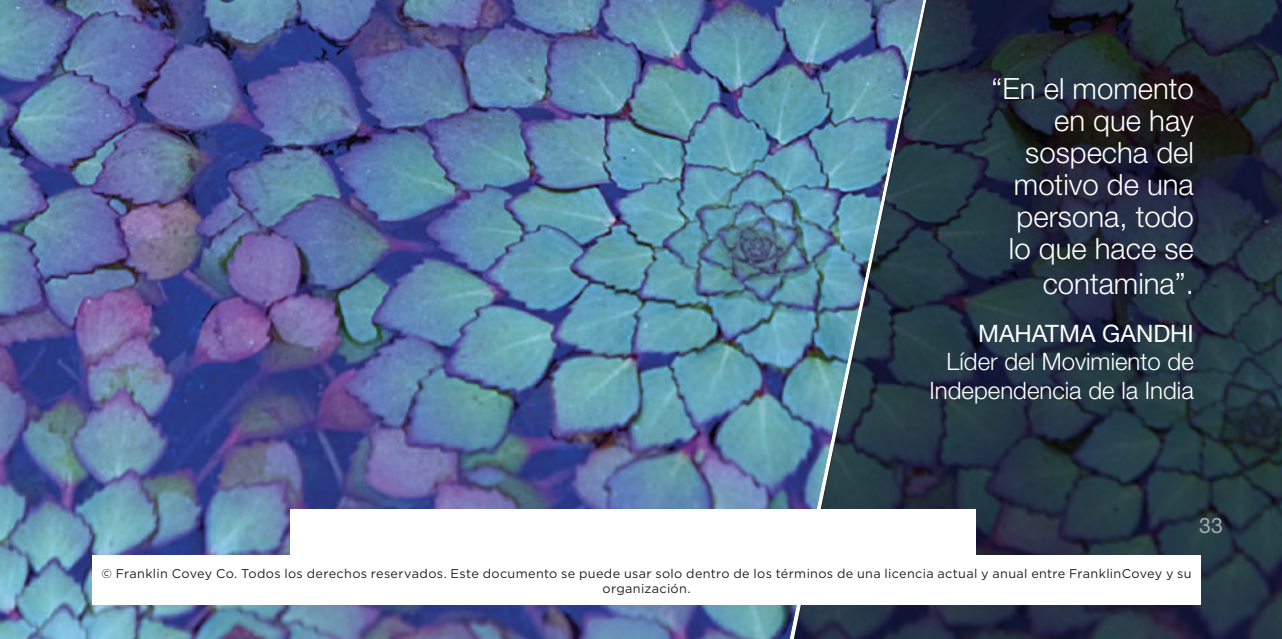
- Asuma responsabilidad por los resultados.**  
Adopta un esquema mental de "resultados" en vez de uno de "actividades". Pregúntese: "¿Lo que hago conducirá a los resultados que quiero o solo estoy ocupado?"
- Confíe que va a ganar.**  
Expresé abiertamente Confianza en usted y en los demás. Destina claramente en qué consiste ganar. Cree un clima emocional de altas expectativas.
- Manténgase firme hasta el final.**  
Deshágase de la cultura de rendirse y la mentalidad de víctima. Manténgase firme hasta el final cuando todo esté en juego.

© Franklin Covey Co. y CoveyLink. Todos los derechos reservados.

# Declare su intención

Cuando inicie una conversación, comparta el “por qué” detrás del “qué”, siempre que sea posible. Elija la intención que será mejor para todos, incluyéndole a usted.

1. ¿Qué significa “declare su intención” ?
2. ¿Qué valor tiene declarar su intención?
3. ¿Cuándo es mejor declarar su intención?



“En el momento en que hay sospecha del motivo de una persona, todo lo que hace se contamina”.

**MAHATMA GANDHI**  
Líder del Movimiento de Independencia de la India

# Plan de acción para Confianza (PAC)

Use esta herramienta individualmente o en grupo para decidir qué acción tomar para inspirar Confianza en una situación dada.

## RESULTADO DESEADO

Declare su intención describiendo sus resultados lo más específicos posible.

*Quiero que los miembros de mi equipo sepan que apoyo la honestidad y que siempre pueden confiar que seré directo con ellos.*

## SITUACIÓN ACTUAL

Confronte la realidad describiendo la situación clara y objetivamente.

*Mi equipo tiene claras mis capacidades y cuáles son nuestras metas y nuestros resultados. Pero no están seguros de mi dedicación a ser completamente honesto y abierto con ellos en todo momento.*

## PLAN DE ACCIÓN

Identifique las acciones clave que tomará y las conductas que modelará para cerrar la brecha entre la situación y el resultado. Use como recurso las tarjetas de acción para Confianza.

*Mejorar la integridad: debo escucharles con atención y entender en verdad lo que dicen. Necesito integrar esa retroalimentación en lo que hago. Tengo que defender firmemente los principios en los que creo, pero estar abierto a que se cuestionen mis opiniones y también aplicar las nuevas ideas que recibo de ellos. Tendré mucho cuidado al dar mi palabra, y cuando lo haga debo honrarla.*

## Plan de acción para Confianza (PAC)

Use esta herramienta individualmente o en grupo para decidir qué acción tomar para inspirar Confianza en una situación dada.

### RESULTADO DESEADO

Declare su intención describiendo sus resultados lo más específicos posible.

*Quiero que mis hermanos sepan que valoro a cada uno de ellos y que quiero apoyarles en todo lo que hacen.*

### SITUACIÓN ACTUAL

Confronte la realidad describiendo la situación clara y objetivamente.

*Con base en retroalimentación que he obtenido de mis hermanos, es importante para ellos que yo les apoye, aunque son muy diferentes a mí. Quieren saber que les apoyo en las cosas que les interesan y en las cosas en las cuales ponen su energía y sus esfuerzos. Me expresaron que actualmente no les estoy dando este apoyo.*

### PLAN DE ACCIÓN

Identifique las acciones clave que tomará y las conductas que modelará para cerrar la brecha entre la situación y el resultado. Use como recurso las tarjetas de acción para Confianza.

*Mejorar la intención: necesito verme a mí mismo como hermano. Pensé que sí les daba mi apoyo, pero parece que sienten que les apoyo solo en las cosas que se alinean con mis valores. Dedicaré tiempo a escuchar lo que es importante para ellos, para asegurar que entiendo. Les diré claramente que intento apoyarles.*

# Plan de acción para Confianza (PAC)

Use esta herramienta individualmente o en grupo para decidir qué acción tomar para inspirar Confianza en una situación dada.

## RESULTADO DESEADO

Declare su intención describiendo sus resultados lo más específicos posible.

## SITUACIÓN ACTUAL

Confronte la realidad describiendo la situación clara y objetivamente.

## PLAN DE ACCIÓN

Identifique las acciones clave que tomará y las conductas que modelará para cerrar la brecha entre la situación y el resultado. Use como recurso las tarjetas de acción para Confianza.

---

Este archivo está disponible para descargar en <http://www.speedoftrust.com/downloads>.

## NOTAS

FranklinCovey Uruguay  
27 de septiembre - 4 de octubre de 2023

Este archivo está disponible para descargar en <http://www.speedoftrust.com/downloads>.

# Proceso de rendición de cuentas con compañeros

Programar reuniones regulares con un compañero, puede ayudarle a rendir cuentas acerca de las cosas que ha aprendido.

1. Reúnase con su compañero de rendición de cuentas.
2. Comparta entendimientos de su Plan de acción para Confianza de Confianza en sí mismo.
3. Programe su primera reunión de rendición de cuentas.\*

Fecha:

Hora:

Lugar:

## NOTAS

\* Vea "Mis compromisos", p. 67



# CONFIANZA EN LAS RELACIONES

EL PRINCIPIO DE LA CONDUCTA

---

“Las únicas relaciones en este mundo que han valido la pena y han sido duraderas son aquellas en las que una persona podía confiar en la otra”.

**SAMUEL SMILES**

*Autor y biógrafo británico*

# Usar las 13 Conductas para desarrollar, restaurar y extender Confianza Inteligente en sus relaciones clave

---



“Es mejor confiar y decepcionarse de vez en cuando, que desconfiar y sentirse miserable todo el tiempo”.

ABRAHAM LINCOLN

# Confianza en las relaciones

Piense en una persona en el trabajo con quien tiene una relación de *Confianza alta*.

- ¿Cómo es trabajar con esta persona?
- ¿Cuánto tiempo se requiere para que se hagan las cosas?
- ¿Cómo es la comunicación?
- ¿Qué tipo de resultados puede usted lograr?

Piense en una persona con quien tiene una relación de *Confianza baja*.


- ¿Cómo es trabajar con esta persona?
- ¿Cuánto tiempo se requiere para que se hagan las cosas?
- ¿Cómo es la comunicación?
- ¿Qué tipo de resultados puede usted lograr?



# Discusión del video: *Confianza en las relaciones*

1. ¿Qué puede HACER usted para desarrollar relaciones de Confianza?

2. ¿Qué es una Cuenta de Confianza?



“Lo que hablas es más fuerte que lo que dices”.

PROVERBIO CUÁQUERO

# Las 13 Conductas de Confianza alta

- 1 Hable con franqueza**  
Decir la verdad y demostrar integridad.
- 2 Demuestre respeto**  
Mostrar que se interesa; demostrar amabilidad en las cosas pequeñas.
- 3 Cree transparencia**  
Ser genuino, abierto y auténtico. No ocultar información.
- 4 Corrija los errores**  
Disculparse y restituir. Hacer lo correcto.
- 5 Demuestre lealtad**  
Dar crédito a los demás y ser fiel al ausente.
- 6 Entregue resultados**  
Lograr lo que tiene que hacer. No dar excusas.
- 7 Mejore**  
Aprender a mejorar. Agradecer la retroalimentación y actuar al respecto.
- 8 Enfrente la realidad**  
Dar la cara a todo asunto; abordar directamente las cosas difíciles.
- 9 Clarifique expectativas**  
Revelar, discutir y validar las expectativas.
- 10 Rinda cuentas**  
Asumir responsabilidad por los resultados; comunicar cómo van otras personas.
- 11 Primero escuche**  
Escuchar antes de hablar y no hacer suposiciones.
- 12 Cumpla compromisos**  
Establecer su intención y luego hacer lo que dice que hará. No romper promesas.
- 13 Extienda Confianza**  
No retener Confianza porque haya riesgos involucrados.

# Conducta falsificada

**LA CONDUCTA FALSIFICADA DEFINE UNA CULTURA DE BAJA CONFIANZA.**



“Las falsificaciones son muy peligrosas porque, aunque lo opuesto es autoevidente, las conductas falsas — como el dinero falso — parecen ser reales, pero con una inspección de cerca se revelan como falsas”.

STEPHEN M. R. COVEY

## NOTAS

FranklinCovey Uruguay  
septiembre - 4 de octubre de 2023



# Las 13 Conductas: Autoevaluación

Marque el número 1 si usted es más como el enunciado de la izquierda. Marque el número 5 si es más como el enunciado de la derecha. Marque los números 2, 3 o 4 dependiendo de hacia dónde se “inclina”. Conteste las preguntas al final de la evaluación.

FALSIFICACIÓN		CONFIANZA ALTA
Técnicamente dice la verdad, pero deja una mala impresión—“le da vueltas” o manipula.	<b>Hable con franqueza</b> ① ② ③ ④ ⑤	Es honesto. Dice la verdad. No le da vueltas a la verdad.
Respeto o interés falso.	<b>Demuestre respeto</b> ① ② ③ ④ ⑤	Se interesa genuinamente en los demás. Demuestra su interés. Muestra amabilidad en las cosas pequeñas.
Hace que las cosas parezcan diferentes de lo que son. Retiene información.	<b>Cree transparencia</b> ① ② ③ ④ ⑤	Dice la verdad de manera que las personas puedan verificar por sí mismas. Declara su intención.
Justifica, disfraza o trata de esconder los errores en vez de repararlos.	<b>Corrija los errores</b> ① ② ③ ④ ⑤	Corrige las cosas cuando está equivocado. Se disculpa rápidamente. Restituye siempre que es posible.
“Engatusa” a las personas cuando están presentes, pero habla mal de ellas cuando no están.	<b>Demuestre lealtad</b> ① ② ③ ④ ⑤	Da crédito a los demás. Representa a personas que no están presentes para que hablen de sí mismas.
Entrega actividades (improductivo) en vez de resultados (trabajo real), o tiene mal desempeño.	<b>Entregue resultados</b> ① ② ③ ④ ⑤	Establece un historial de resultados. Hace que las cosas sucedan. No da excusas.
Aprende pero nunca produce. Hace que todo lo que hace encaje a la fuerza en lo que usted es bueno, y se vuelve irrelevante.	<b>Mejore</b> ① ② ③ ④ ⑤	Mejora. Es un aprendiz constante. Actúa sobre la retroalimentación que recibe.

FALSIFICACIÓN		CONFIANZA ALTA
<p>Pretende enfrentar la realidad, pero la evade o la niega.</p>	<p><b>Enfrente la realidad</b></p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p>	<p>Aborda las cosas de frente. Enfrenta los asuntos difíciles directamente. Confronta las cosas antes de que sean problemas.</p>
<p>Falla en definir resultados, fechas límite o recursos que facilitan la rendición de cuentas.</p>	<p><b>Clarifique expectativas</b></p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p>	<p>Revela expectativas; no supone que son claras o compartidas. Las discute.</p>
<p>Señala con el dedo y culpa a otros. Falla en imponer consecuencias cuando no se cumplen las expectativas.</p>	<p><b>Rinda cuentas</b></p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p>	<p>Asume responsabilidad y hace responsables a los demás. No culpa a otros cuando las cosas no salen bien.</p>
<p>Pretende escuchar o escucha solo para formular su respuesta, no para entender.</p>	<p><b>Primero escuche</b></p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p>	<p>Escucha antes de hablar. Diagnostica. No presume tener todas las respuestas.</p>
<p>Hace compromisos vagos e imprecisos para que no le acorralen.</p>	<p><b>Cumpla compromisos</b></p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p>	<p>Dice lo que hará y hace lo que dice. No rompe compromisos o confidencias.</p>
<p>Actúa como si confiara en alguien, pero vigila los esfuerzos de la persona. Da responsabilidad, pero no autoridad ni recursos.</p>	<p><b>Extienda Confianza</b></p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p>	<p>Extiende Confianza abundantemente a aquellos que se la han ganado. Aprende Confianza Inteligente con base en la situación. No retiene Confianza debido al riesgo.</p>

1. ¿Cuáles dos o tres conductas tuvieron la puntuación más alta?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cuáles dos o tres conductas tuvieron la puntuación más baja?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cuáles son una o dos acciones que tomará para mejorar una de las conductas con puntuación baja? \*  
\_\_\_\_\_

\* Vea “Mis compromisos”, p. 66

## ¿Cuáles conductas?

Use las tarjetas de acción para Confianza para determinar qué hacer y decir en los siguientes escenarios.

1. Usted no dio seguimiento a un importante compromiso con otro equipo la semana pasada. Alguien se quejó y ahora su jefe quiere hablar con usted al respecto. ¿Qué hará y dirá?
2. Su jefe tiene problemas para confiar que los demás, incluido usted, trabajen sin supervisión. Constantemente le vigila, da consejos no solicitados, escucha sus llamadas y revierte muchas de las decisiones que usted toma. Usted pasa la mitad del tiempo contestando sus correos de “mantenme informado”. ¿Qué dirá y hará para ayudarle a extender más Confianza hacia usted?
3. Uno de sus compañeros habla mal de usted con su jefa y sus colegas, diciendo que usted hace todo mal y da a entender que no sabe lo que hace. Tiene ya mucho tiempo con la compañía, así que se le atribuye “la voz de la experiencia”. Algunas cosas que su jefa le ha dicho le dejan dudando si ella cree esas quejas. Usted tiene una reunión programada con su jefa. ¿Qué le dirá para fortalecer su Confianza en usted?

El Índice de las tarjetas de acción para Confianza incluyen retos comunes de Confianza y las tarjetas de conducta sugeridas para abordar cada reto. Use estas tarjetas como ayuda para desarrollar, restaurar y extender Confianza en el trabajo y en casa.

### Índice de las tarjetas de acción de Confianza

Use las tarjetas de acción de confianza para enfrentar los siguientes asuntos típicos de Confianza en el trabajo. Recuerde, comience siempre con usted mismo verificando las tarjetas de los 4 Núcleos de la Credibilidad.

¿Qué hago cuando...	13 Conductas Tarjetas de acción de Confianza
el jefe no confía en mí?	6 / 7 / 9 / 10 / 11
yo no confío en el jefe?	2 / 8 / 9 / 10
cometo un error que afecta a otras personas?	1 / 3 / 4
un compañero de trabajo me decepcionó?	1 / 2 / 9 / 11 / 13
no voy a poder cumplir con una fecha límite?	4 / 6 / 7 / 8
mi jefe cree que no estoy logrando resultados?	1 / 4 / 6 / 9 / 11
se decepciona a los clientes?	4 / 7 / 12
hay mala publicidad?	3 / 4 / 8
necesito construir Confianza con mis compañeros?	2 / 3 / 5 / 6 / 12

### Índice de las tarjetas de acción de Confianza

¿Qué hago cuando...	13 Conductas Tarjetas de acción de Confianza
necesito restaurar Confianza en una relación dañada?	2 / 4 / 10 / 12
quiero ganar Confianza de una persona mayor?	2 / 6 / 7 / 11
quiero ganar Confianza de una persona más joven?	2 / 3 / 5 / 13
no puedo conseguir los recursos necesarios?	3 / 9 / 10
alguien me subestima en el trabajo?	2 / 3 / 8
las personas a mi alrededor hablan de otra persona?	2 / 5 / 8
no estoy seguro de qué esperan otros de mí?	3 / 9 / 10 / 11
las personas no hablan de asuntos importantes?	1 / 2 / 3 / 8
no me siento entendido?	1 / 3 / 11
tengo problemas con un compañero?	1 / 2 / 5 / 11

© Franklin Covey Co. y CoveyLink. Todos los derechos reservados.

### Índice de las tarjetas de acción de Confianza

¿Qué hago cuando...	13 Conductas Tarjetas de acción de Confianza
me siento agobiado en el trabajo?	3 / 8 / 9
me entero de cosas ilegales/deshonestas que ocurren?	1 / 3 / 4 / 8 / 10
necesito delegar una tarea a otra persona?	9 / 10 / 13
necesito que otras personas rindan cuentas?	1 / 2 / 10 / 12
necesito negociar un acuerdo con alguien?	1 / 2 / 9 / 11 / 12
quiero motivar a otros para dar su mejor esfuerzo?	5 / 9 / 10 / 13
alguien no tiene buen desempeño?	1 / 8 / 9 / 11 / 13
tengo que despedir a alguien?	1 / 2 / 5 / 8
alguien no cumple un compromiso importante?	1 / 2 / 8 / 11
alguien recibe el crédito por algo que yo hice?	1 / 2 / 3

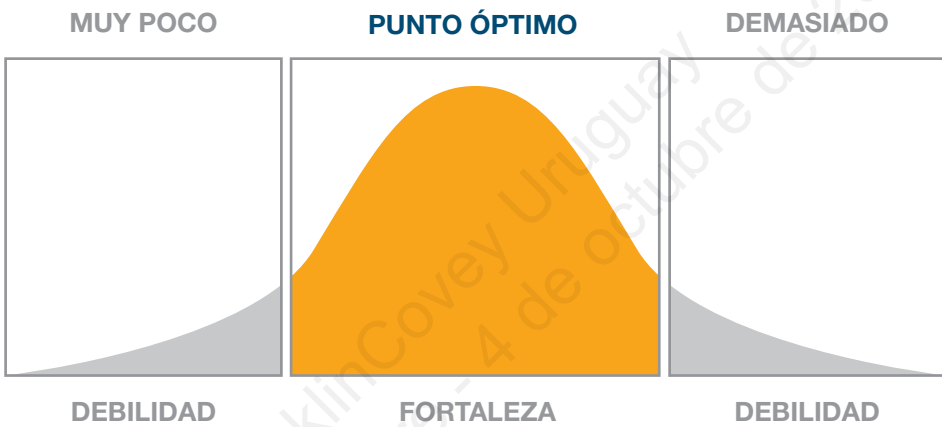
### Índice de las tarjetas de acción de Confianza

¿Qué hago cuando...	13 Conductas Tarjetas de acción de Confianza
prometemos de más en algo a un cliente?	1 / 3 / 4 / 9 / 12
siento que alguien fue promovido o recompensado injustamente?	1 / 2 / 5 / 9
aumenta el cinismo por falta de Confianza?	1 / 3 / 5 / 8 / 12
trato de encubrir un error?	1 / 3 / 4 / 12
se me culpa por algo que no hice?	1 / 3 / 9 / 10 / 12
me siento ofendido?	1 / 2 / 5 / 11
nuestro equipo sufre por un problema de credibilidad?	3 / 4 / 6 / 7
un cliente es irracional?	9 / 11 / 12
no tengo Confianza en un compañero de trabajo?	1 / 5 / 9 / 13

© Franklin Covey Co. y CoveyLink. Todos los derechos reservados.

# El Punto Óptimo

Como ocurre con todas las cosas buenas, es posible llevar cualquiera de las 13 Conductas al extremo. Cualquier fortaleza llevada al extremo se convierte en debilidad. Tenga en mente la siguiente imagen al aplicar las 13 Conductas.



## SUGERENCIAS PARA LAS 13 CONDUCTAS

- Es de adentro hacia afuera. Si usted es débil en los 4 Núcleos de la Credibilidad, nunca tendrá éxito con las 13 Conductas.
- La secuencia es importante. Algunas de las 13 Conductas vienen después de otras de forma natural.
- Las 13 Conductas se usan siempre en combinación.
- Cualquiera de las 13 Conductas llevada al extremo puede resultar contraproducente.

# Conversaciones para la *Velocidad de la Confianza*

## CONVERSACIÓN PARA DESARROLLAR CONFIANZA

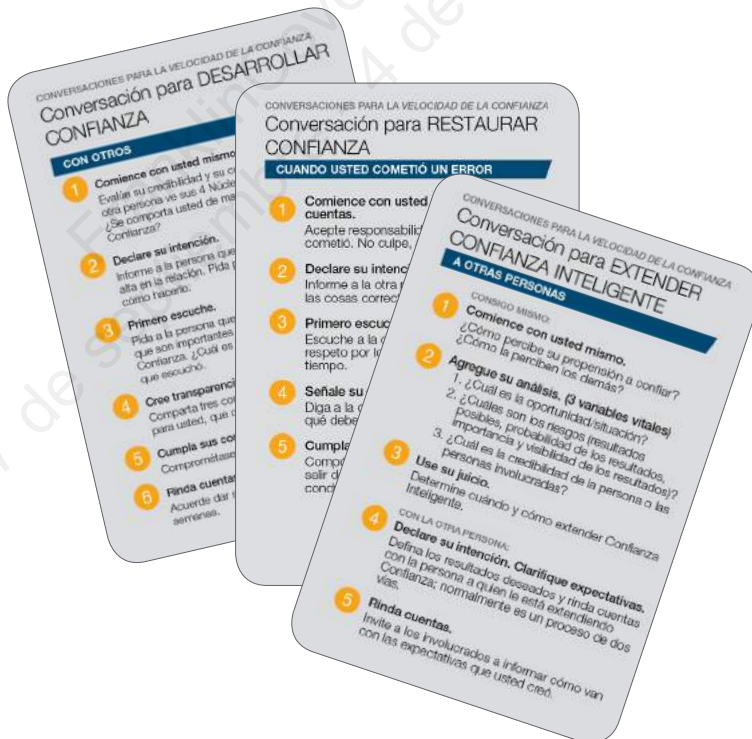
Un líder efectivo comienza las relaciones con el pie derecho y lleva las relaciones existentes al siguiente nivel.

## CONVERSACIÓN PARA RESTAURAR CONFIANZA

Incluso las personas que tienen las mejores intenciones chocarán con otras de vez en cuando y surgirán conflictos. Es responsabilidad del líder tomar la iniciativa para restaurar Confianza.

## CONVERSACIÓN PARA EXTENDER CONFIANZA INTELIGENTE

Evalúe su propensión a confiar y luego evalúe los riesgos implicados en cada situación en las cuales usted necesita extender Confianza.



# Conversación para DESARROLLAR CONFIANZA

- 1 Comience con usted mismo.**  
Evalué su credibilidad y su conducta antes de hablar.
- 2 Declare su intención.**  
“Para mí es importante que tengamos un nivel alto de Confianza en nuestras relaciones de trabajo. Seguramente hay cosas que podemos hacer para aumentar ese nivel y me gustaría hablar unos minutos con ustedes sobre esto. ¿De acuerdo?”
- 3 Primero escuche.**  
“Compartan conmigo tres conductas que sean importantes para ustedes que construyan Confianza y seguridad”. (Espere respuesta).  
  
“De estas tres conductas, ¿cuál es la más importante para ustedes?” (Espere respuesta).  
  
“Cuando las personas no \_\_\_\_\_ (insertar conducta), ¿cómo se ve?  
¿Cómo se vería o sonaría si las personas \_\_\_\_\_ (insertar conducta)?”  
(Espere respuesta, luego repita para asegurar el entendimiento).
- 4 Cree transparencia.**  
“¿Está bien si comparto algunas conductas que son importantes para mí?”
- 5 Cumpla sus compromisos.**  
“Me comprometo con estas conductas que ustedes identificaron. ¿Me pueden avisar si me salgo del camino?”
- 6 Rinda cuentas.**  
“¿Podemos acordar dar seguimiento cada dos semanas para discutir cómo vamos y, posiblemente, para discutir nuevas conductas?”

¿Con quién y para cuándo llevaré a cabo la conversación para DESARROLLAR CONFIANZA? \*

---

\* Vea “Mis compromisos”, p. 67

CONVERSACIONES PARA LA VELOCIDAD DE LA CONFIANZA  
Conversación para DESARROLLAR CONFIANZA

**CON OTROS**

- 1 Comience con usted mismo.**  
Evalue su credibilidad y su conducta. ¿Cómo la otra persona ve sus 4 Núcleos de la Credibilidad? ¿Se comporta usted de maneras que aumenten Confianza?
- 2 Declare su intención.**  
Informe a la persona que usted quiere Confianza alta en la relación. Pida permiso para explorar cómo hacerlo.
- 3 Primero escuche.**  
Pida a la persona que comparta tres conductas que son importantes para ella y que construyan Confianza. ¿Cuál es la más importante? Repita lo que escuchó.
- 4 Cree transparencia.**  
Comparta tres conductas que son importantes para usted, que construyan Confianza.
- 5 Cumpla sus compromisos.**  
Comprométase a honrar las conductas requeridas.
- 6 Rinda cuentas.**  
Acuerde dar seguimiento en unas cuantas semanas.

# Conversación para RESTAURAR CONFIANZA

1. Identifique alguien con quien haya perdido Confianza.
2. ¿Cómo se perdió Confianza: fue un asunto de carácter, de competencia o de ambos?
3. ¿Qué tan importante es la relación para usted y qué tan dispuesto está a restaurar Confianza?




“Con base en la situación, puede no ser posible restaurar la confianza”.

STEPHEN M. R. COVEY

**SOLO PARA USO PERSONAL**

# Discusión del video: *Restaurar Confianza (Parte 1)*

1. ¿Cree usted que se puede restaurar Confianza en cada situación?
2. ¿Cuál de los 4 Núcleos de la Credibilidad o de las 13 Conductas podría ayudar a restaurar Confianza?



“La mejor manera de saber si se puede confiar en una persona es confiar en ella”.

ERNEST HEMINGWAY

# Restaurar Confianza

## TRES CONDICIONES

1. La naturaleza de la pérdida.
2. La importancia de la relación.
3. La disposición de ambas partes para restaurar Confianza.

## CUANDO USTED COMETIÓ UN ERROR

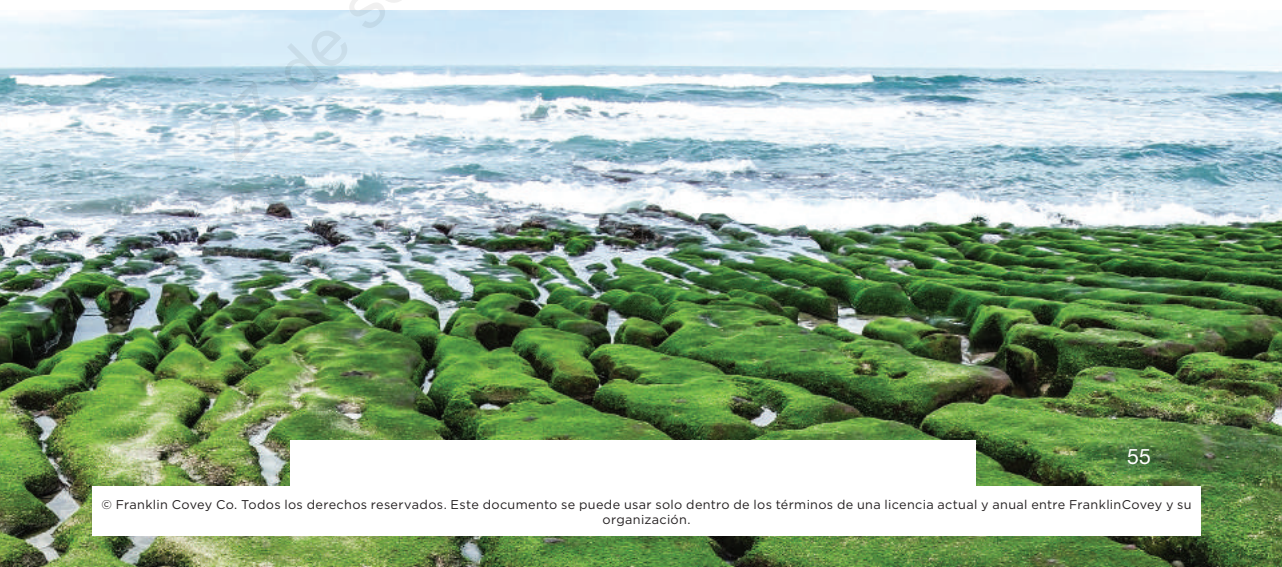
Si pierde Confianza por un acto de traición, mal juicio, un error honesto o un simple malentendido, el camino hacia la restauración es el mismo.

- Fortalecer los 4 Núcleos de la Credibilidad.
- Comportarse de maneras que inspiren Confianza usando las 13 Conductas.

## CUANDO OTROS COMETEN UN ERROR

La mayoría de los errores no son intencionales; no los convierta en algo que no son.

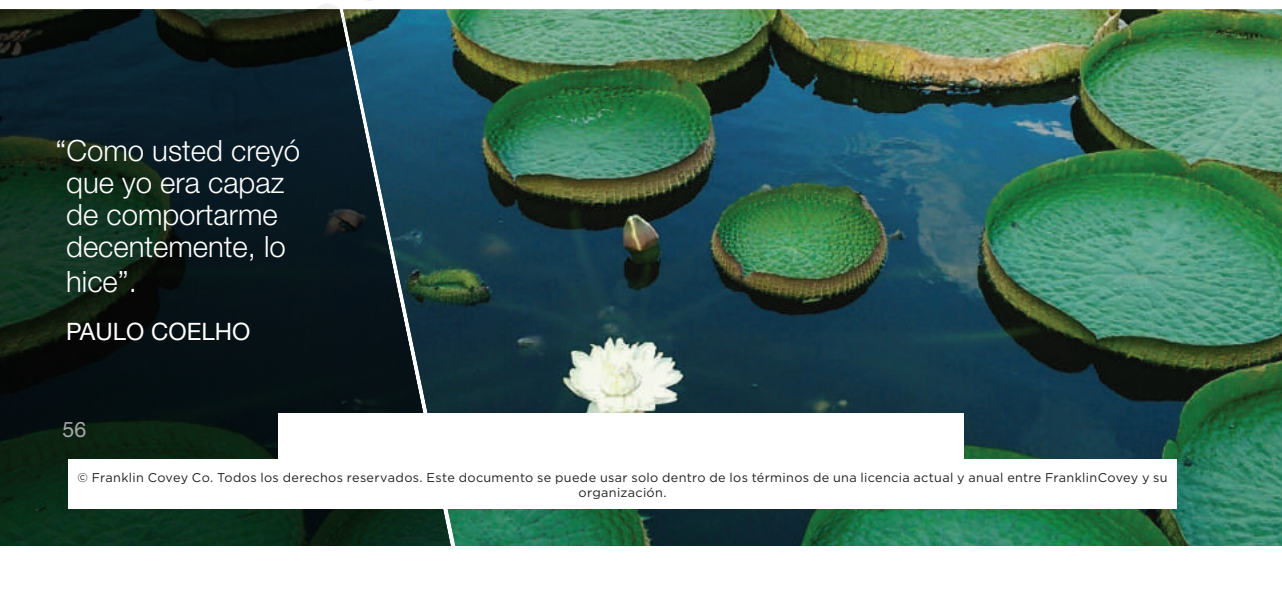
- No juzgue demasiado rápido.
- Sea rápido en perdonar.



# Conersación para EXTENDER CONFIANZA

Piense en una persona que creyó en usted, le tuvo fe y/o le extendió Confianza.

1. ¿Cuál era la situación o relación?
2. ¿Cómo se sintió usted?
3. ¿Cuál es el impacto de la situación en usted hoy?



“Como usted creyó  
que yo era capaz  
de comportarme  
decentemente, lo  
hice”.

PAULO COELHO

# Matriz de Confianza Inteligente™



“He comprobado que cuando confío en las personas, hasta que demuestren que no son dignas de esta confianza, ocurren muchas cosas más”.

**JAMES E. BURKE**

Expresidente, Johnson & Johnson

# Conversación para EXTENDER CONFIANZA INTELIGENTE

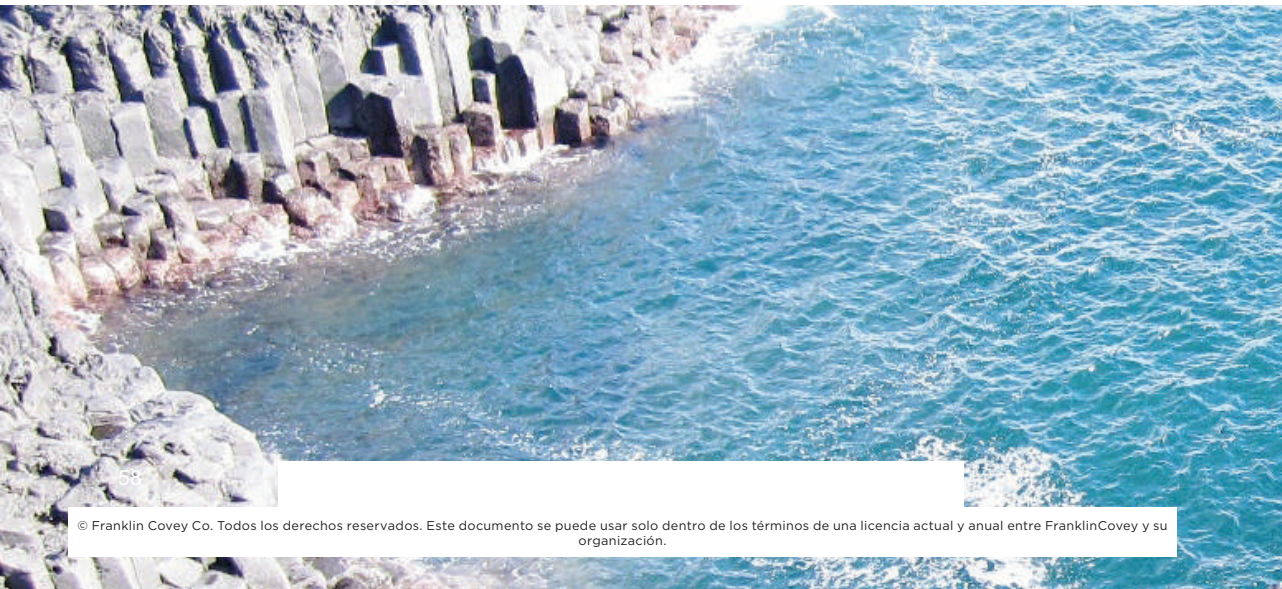
Aprender a extender Confianza Inteligente es una función de dos factores: propensión a confiar y análisis.

## PROPENSIÓN A CONFIAR

- Un asunto principalmente del corazón.
- Su disposición o tendencia a confiar en los demás.

## ANÁLISIS

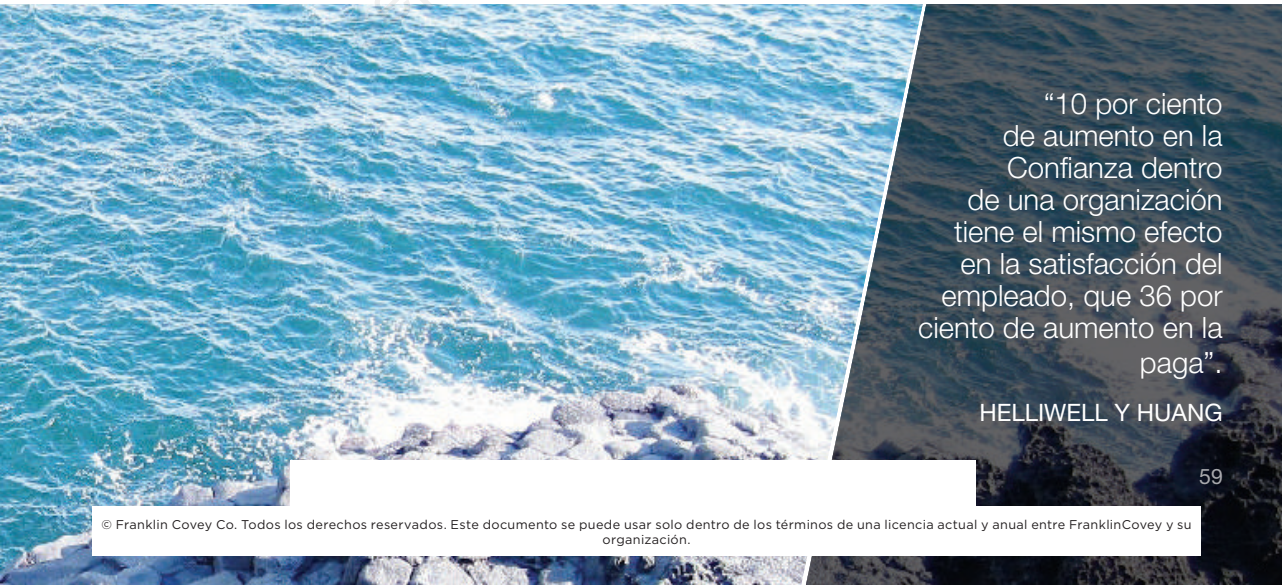
- Un asunto principalmente de la mente.
- Las 3 variables vitales:
  1. Oportunidad.
  2. Riesgo.
    - Resultados posibles de la situación.
    - Probabilidad de resultados.
    - Importancia y visibilidad de resultados.
  3. Credibilidad de la organización o la persona involucrada.



## Discusión del video: *Extender Confianza*

1. ¿Qué impacto tuvo en Jason extender Confianza?
2. ¿Qué impacto tuvo extender Confianza en los demás a su alrededor?

FranklinCovey Uruguay  
septiembre - 4 de octubre de 2023



“10 por ciento de aumento en la Confianza dentro de una organización tiene el mismo efecto en la satisfacción del empleado, que 36 por ciento de aumento en la paga”.

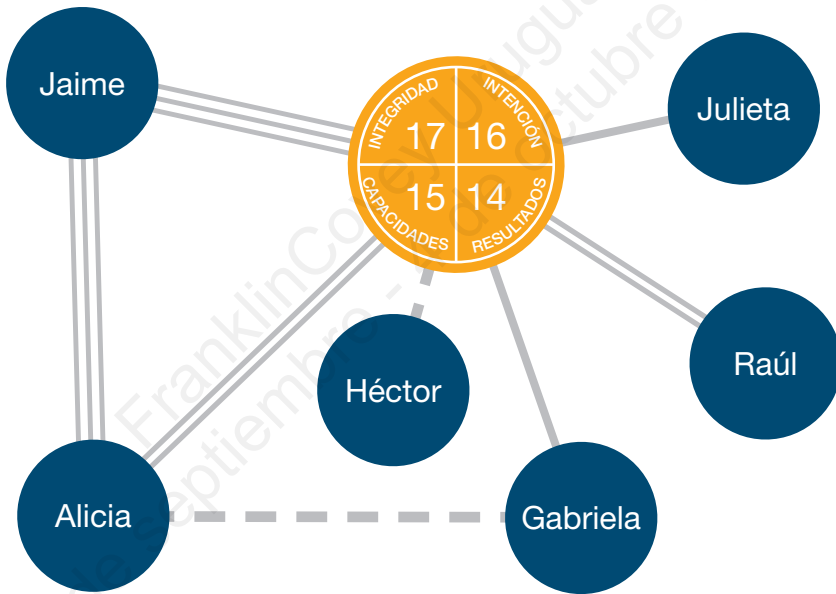
HELLIWELL Y HUANG

# Mapa de *Velocidad de la Confianza*. Ejercicio

Un mapa de *Velocidad de la Confianza* es una representación visual de su red de relaciones de Confianza. Cree su mapa con las instrucciones del facilitador.

## EJEMPLO

Contexto                     Mi equipo                    



	CONFIANZA DE "CLASE MUNDIAL"
	CONFIANZA BUENA
	CONFIANZA PROMEDIO O NEUTRAL
	CONFIANZA MALA O DAÑADA

# Mis 4 Núcleos de la Credibilidad

Contexto \_\_\_\_\_



FranklinCovey Uruguay  
27 de septiembre - 10 de octubre de 2023

# Plan de acción para Confianza (PAC)

Use esta herramienta individualmente o en grupo para decidir qué acción tomar para inspirar Confianza en una situación dada.

## RESULTADO DESEADO

Declare su intención describiendo sus resultados lo más específicos posible.

*Tengo la expectativa de que mi equipo tenga éxito en fabricar productos de alta calidad, de los que se sientan orgullosos y que deleiten a nuestros clientes.*

## SITUACIÓN ACTUAL

Confronte la realidad describiendo la situación clara y objetivamente.

*Con base en los resultados de la encuesta, nuestros clientes están insatisfechos con los artículos que produjo mi equipo el año pasado. Esto debe cambiar para que el negocio sobreviva y para cumplir con las metas de crecimiento que nos fijamos.*

## PLAN DE ACCIÓN

Identifique las acciones clave que tomará y las conductas que modelará para cerrar la brecha entre la situación y el resultado. Use como recurso las tarjetas de acción para Confianza.

*Crear transparencia: necesitamos una reunión de equipo urgente para hablar honestamente sobre la retroalimentación del cliente y la información de ventas. Hablar con franqueza: pida a dos líderes de equipo que recopilen las causas y las soluciones para compartir en la reunión. Mejorar: implementar tres nuevos mecanismos para tener retroalimentación constante del cliente y reunimos semanalmente para mejorar los procesos.*

## Plan de acción para Confianza (PAC)

Use esta herramienta individualmente o en grupo para decidir qué acción tomar para inspirar Confianza en una situación dada.

### RESULTADO DESEADO

Declare su intención describiendo sus resultados lo más específicos posible.

*El nivel de afecto y respeto crecerá entre mi hija adolescente y yo.*

---



---



---

### SITUACIÓN ACTUAL

Confronte la realidad describiendo la situación clara y objetivamente.

*En algún punto, pasé de ser la persona más inteligente del mundo a la más tonta del planeta ante los ojos de mi hija de 13 años. Ahora pone los ojos en blanco y suspira cuando digo o hago algo.*

---

### PLAN DE ACCIÓN

Identifique las acciones clave que tomará y las conductas que modelará para cerrar la brecha entre la situación y el resultado. Use como recurso las tarjetas de acción para Confianza.

*Demostrar respeto: le diré cuánto la respeto y la quiero, y cumpliré mi palabra escuchándola desde su perspectiva y tratando realmente de entenderla. Demostrar lealtad: reconoceré su buen trabajo escolar y lo que hace en casa. Le hablaré con respeto y me aseguraré de hablar acerca de los demás con respeto. Enfrentar la realidad: reconoceré cómo es esta experiencia para mí: cómo me siento cuando pone los ojos en blanco y suspira. Quiero escuchar cómo se siente ella, no importa lo difícil que pueda ser para mí escuchar la verdad.*

# Plan de acción para Confianza (PAC)

Use esta herramienta individualmente o en grupo para decidir qué acción tomar para inspirar Confianza en una situación dada.

## RESULTADO DESEADO

Declare su intención describiendo sus resultados lo más específicos posible.

## SITUACIÓN ACTUAL

Confronte la realidad describiendo la situación clara y objetivamente.

## PLAN DE ACCIÓN

Identifique las acciones clave que tomará y las conductas que modelará para cerrar la brecha entre la situación y el resultado. Use como recurso las tarjetas de acción para Confianza.

Este archivo está disponible para descargar en <http://www.speedoftrust.com/downloads>.

## NOTAS

FranklinCovey Uruguay  
27 de septiembre - 4 de octubre de 2023

Este archivo está disponible para descargar en <http://www.speedoftrust.com/downloads>.

### 1 CONFIANZA EN SÍ MISMO (Los 4 Núcleos de la Credibilidad)

- ¿Qué acciones tomaré para cerrar la brecha entre cómo mi supervisor y yo vemos mis 4 Núcleos de la Credibilidad (p. 30)?
- ¿Cuándo comenzaré a trabajar en mi Plan de acción para Confianza en sí mismo (p. 36)?

### 2 CONFIANZA EN LAS RELACIONES (las 13 Conductas)

- ¿Qué acciones tomaré para mejorar una de las conductas con muy baja puntuación en la autoevaluación de las 13 Conductas (p. 47)?

- ¿Con quién y para cuándo tendré una conversación para DESARROLLAR CONFIANZA (p. 52)?
- 

- ¿Cuándo comenzaré a trabajar en mi Plan de acción para Confianza en las relaciones (p. 64)?
- 

3

### PROCESO DE RENDICIÓN DE CUENTAS CON COMPAÑEROS

*Información del compañero de rendición de cuentas (p. 38)*

Nombre:

Contacto:

Primera reunión:

Agenda para la Reunión de rendición de cuentas con compañeros:

1. Reportar sobre los éxitos y los retos.
2. Hacer compromisos para mejorar.
3. Programar su siguiente reunión.

## NOTAS

FranklinCovey Uruguay  
27 de septiembre - 4 de octubre de 2023



# RECURSOS

# Sugerencias para usar las 13 Conductas

## CONDUCTAS DE CARÁCTER

### 1. Hable con franqueza

- Esté consciente de su conversación. En medio de una interacción, deténgase y dígame: “¿Estoy hablando con franqueza o estoy manipulando la información?” Si está manipulando la información de alguna manera, averigüe por qué. Reconozca que está pagando un impuesto por ello y trabaje en su integridad y su intención.
- Involucre a otras personas. Dígame: “De veras quiero mejorar mi habilidad de hablar con franqueza en mis comunicaciones. ¿Estarías dispuesto a ayudarme dándome retroalimentación sobre cómo lo hago en mi relación contigo?”
- Practique dar su idea en un solo enunciado (3 veces esta semana).
- Pida permiso primero, luego dé retroalimentación (3 veces esta semana).
- Practique usando las sugerencias sobre “qué decir” en el reverso de las tarjetas (3 veces esta semana).

### 2. Demuestre respeto

- Aplique la “regla del mesero”. (La regla del mesero establece que cómo usted trata a las personas que desempeñan un rol de servicio revela mucho de su carácter y demuestra cómo es muy probable que trate a sus colaboradores. Muestra la verdadera esencia de su personalidad y su verdadera disposición).
- Piense en cosas específicas que puede hacer para demostrar a las personas que se interesa por ellas: llame a las personas, escriba notas de agradecimiento, no permita que haya una brecha entre cómo se siente y lo que hace.

### 3. Cree transparencia

- Pregúntese: “¿Estoy reteniendo información que debiera compartir?” Si es así, pregúntese por qué. Considere el impuesto que puede estar pagando como resultado y los dividendos que podría estar obteniendo si fuera más transparente.
- Diga la verdad de manera que las personas puedan verificarla. Sea real y honesto. Sea abierto y auténtico.

### 4. Corrija los errores

- La próxima vez que cometa un error, ponga atención a su respuesta. ¿Está tratando de ignorarlo o encubrirlo? ¿O es rápido en admitirlo y hacer lo que pueda para resarcir?
- Piense un poco en su pasado. ¿Hay algunos errores que no ha corregido? ¿Hay relaciones “alejadas” en espera de un acercamiento?
- La próxima vez que alguien cometa un error con usted, sea rápido en perdonar. Trate de hacer más fácil que los demás corrijan los errores.

### 5. Demuestre lealtad

- La próxima vez que esté en una situación donde las personas hablen negativamente de alguien que no está presente, sugiera que tengan la conversación con esa persona.
- Salga de su camino para dar crédito a los demás. Ayude a crear un ambiente en el cual las contribuciones de alguien sean reconocidas y donde toda persona reciba el reconocimiento que merece.
- Haga una regla de nunca hablar negativamente de alguien que esté ausente. Cuando vea a sus colaboradores haciendo las cosas bien, comparta sus emociones por las contribuciones y los logros de esas personas.

## CONDUCTAS DE COMPETENCIA

### 6. Entregue resultados

- Asegúrese de entender a profundidad las expectativas. Si realmente quiere construir Confianza, tiene que saber qué significan los “resultados” para la persona a quien se los entrega.

- La próxima vez que planifique hacer un compromiso de entregar resultados, deténgase y pregúntese si el compromiso es realista. Es siempre un retiro comprometerse a más y cumplir con menos.
- Con clientes y compañeros trate de anticiparse a las necesidades y entregar antes de que se hayan hecho las solicitudes. El gran jugador canadiense de hockey, Wayne Gretzky, dijo: “patino hacia donde va a llegar el disco, no donde estuvo”. Anticipar las necesidades dará un dividendo adicional al depósito en la Cuenta de Confianza.

## 7. Mejore

- Envíe una encuesta de “Detenerse/Comenzar/Continuar” a sus subordinados, clientes, miembros de equipo o familiares.
- La próxima vez que cometa un error, en vez de sufrir por el error, transfórmelo en retroalimentación. Identifique qué aprendió del error y maneras de cómo mejorar su enfoque para obtener resultados diferentes la próxima vez.
- Tome pasos para crear un ambiente en el cual sea seguro cometer errores. Motive a los demás para que tomen sus propios riesgos y aprendan del fracaso, para que así usted pueda crear Confianza alta, sinergia alta y productividad de alto nivel.

## 8. Enfrente la realidad

- La próxima vez que se sienta reacio a enfrentar la realidad, explore sus sentimientos. ¿Titubea por temor al resultado o al dolor? Considere las consecuencias de no enfrentar la realidad. Enfrente la realidad y trate a las personas con respeto.
- Trabaje en ser completamente honesto consigo mismo. Aborde el reto de alinear su vida con los principios que crearán los resultados que usted desea lograr.

## 9. Clarifique expectativas

- Cuando se comunique con otras personas, reconozca que claridad es poder. Una forma de verificar si su comunicación ha sido clara es “verificar la claridad” haciendo unas cuantas preguntas: “¿Qué entendió usted de

esta conversación? Como resultado de nuestra interacción, ¿cuáles ve como sus pasos siguientes? ¿Cuáles ve como mis pasos siguientes? ¿Siente usted que todos tenemos claras las expectativas? ¿Qué podemos hacer para que sean más claras?”

- Reúnase con cada integrante para discutir y clarificar las expectativas —primero las de ellos y luego las de usted— en los próximos 30 días.
- Reúnase con tres compañeros líderes con quienes trabaja para clarificar las expectativas en los próximos 30 días.

## 10. Rinda cuentas

- Escuche sus palabras y sus pensamientos. Cuando las cosas salgan mal y se encuentre culpando o acusando a otras personas, deténgase. Dé un paso atrás y pregúntese: “¿Cómo puedo cerrar la ventana y enfocarme en el espejo?”
- Haga responsables a los demás por sus acciones. Siempre clarifique primero las expectativas, de manera que todos sepan de qué son responsables y para cuándo.
- Busque maneras de crear un ambiente de rendición de cuentas. Lleve a cabo conversaciones para Confianza con sus asociados sobre asuntos que hayan acordado juntos en el trabajo. Cree acuerdos respecto a responsabilidades y fije expectativas claras. Dé seguimiento a sus acuerdos. Dé a sus asociados una persona —y una cultura— en las que puedan confiar.

## CONDUCTAS DE CARÁCTER Y COMPETENCIA

### 11. Primero escuche

- La próxima vez que esté en una conversación, deténgase y pregúntese: “¿Realmente estoy escuchando a la otra persona? ¿Entiendo en realidad lo que esta persona siente?” Si no es así, simplemente deténgase y hágalo. Ponga su propia agenda a un lado y enfóquese en entender el punto de vista de la persona antes de compartir el suyo.

- No se atrape en la ilusión de que usted lo sabe todo o tiene todas las respuestas.
- Practique permitir que otras personas hablen primero antes que usted haga un compromiso en cada reunión.
- Haga comentarios únicamente después que haya parafraseado el comentario de la otra persona a su entera satisfacción (3 veces esta semana).
- Sea el último en ofrecer su opinión (4 veces esta semana).

## 12. Cumpla compromisos

- La próxima vez que haga un compromiso, asegúrese de ser realista. Aunque tenga que decepcionar a alguien, es mejor hacerlo de frente que comprometerse con más y entregar menos.
- Asegúrese de dar seguimiento a sus compromisos. Si no cumplió una fecha límite, intente renegociar las expectativas lo antes posible; no lo ignore y entregue tarde.

## 13. Extienda Confianza

- Piense en una relación donde sienta que alguien no confía en usted. Pregúntese: “La falta de Confianza en mí que tiene esta persona, cuando menos en parte, ¿podría ser un reflejo de mi propia falta de Confianza en ella?”
- En una escala del 1 al 10, determine dónde se encuentra en términos de extender Confianza a otros, ya sea en el trabajo o en casa. Si se califica a sí mismo con 5 o menos, identifique uno o dos pasos que podría tomar para extender más Confianza.