

Poniendo la Confianza sobre la Mesa

Por Jack Keogh

La confianza es probablemente el apoyo más económico y menos explorado entre los medios para mejorar la productividad disponibles a las organizaciones. En uno de nuestros proyectos internacionales reciente, de formación de equipos, elegimos colocar la confianza explícitamente sobre la mesa. ¿Por qué?

Durante nuestra preparación para el taller, notamos cómo los niveles bajos de confianza estaban afectando la productividad y, por tanto, el rendimiento económico. Supimos que los miembros del equipo, buscando minimizar su vulnerabilidad, se estaban escondiendo detrás de sus "máscaras"- o, mas bien, lo que en ingles llamamos "game face". En lugar de confiar los unos en los otros, habían desarrollado procesos que no hacían mas que desperdiciar el tiempo, inventando maneras complicadas para ocultar el hecho de que ellos no confiaban los unos en los otros. En las encuestas previas que realizamos antes de trabajar con el grupo, vimos que los miembros del equipo rechazaban las propuestas que hacían algunos de compartir conocimientos y ofrecer su colaboración. Aún más dañino fue, que información valiosa, se estaba ocultando de un departamento a otro. ¿Cuáles fueron los resultados de este comportamiento?

Para empezar, el equipo estaba sufriendo una ruptura continua en los procesos de la comunicación. Las defensas interpersonales e ínter departamentales habían crecido en proporción directa a la falta de aprendizaje del equipo. Los altos niveles de ansiedad engendrados por la falta de confianza estaban afectando las interacciones diarias. La energía del equipo no estaba enfocada a las necesidades del cliente y – por supuesto, no se fijaban en sus objetivos corporativos – hacían conjeturas sobre los "motivos reales" de los colegas. En este ambiente, las "agendas ocultas" estaban prosperando. Aún cuando una persona externa posiblemente habría percibido al equipo trabajando en armonía día con día, la realidad interna era muy diferente. Así que, como equipo, decidimos colocar el tema de la confianza justo y directo sobre la mesa.

Hay mucha evidencia para mostrar que los niveles de confianza están asociados al manejo exitoso de los retos claves de las empresas. Nuestro colega, Vincent Higgins, comentó en un [artículo reciente](http://www.jackkeogh.com/Speed%20of%20Trust.pdf) (<http://www.jackkeogh.com/Speed%20of%20Trust.pdf>) sobre la importancia y el valor de la confianza. Varios líderes de negocios especialmente en el campo de RH, ven los altos niveles de confianza como una ventaja competitiva en la guerra para atraer y retener los mejores talentos, especialmente dado la demográfica actual de la fuerza laboral (más jóvenes). Sabemos también por nuestro trabajo con equipos multiculturales, que la confianza es un elemento que ayuda a que las personas superen de las fronteras culturales. De manera que, si la confianza es uno de los principios más obvios y económicos para motivar a los equipos, mejorar la retención e incrementar la productividad disponible de las organizaciones, ¿Por qué es tan poco otorgada?

La confianza es uno de esas materias profundas en la que las personas están muy sensibles al respecto. Está pegado al corazón de muchos asuntos de intercambio cultural porque se refiere a nuestro sentido de identidad personal. ¿En quien confiamos? ¿Por qué confiamos? Los equipos fácilmente descubren y aceptan que confían en su familia, amigos y personas que conocen, quienes comparten sus maneras personales de comportamiento y pensamiento. Ellos aprenden pronto que las culturas diferentes tienen diferentes maneras de definir y expresar la confianza. Esto explica por qué inicialmente *nos cuesta mas fiarnos de las personas externas y extranjeras*. Diferentes culturas y grupos utilizan diferentes señales para transmitir señales de honradez y confiabilidad. Sin embargo, cuando tratamos de medir la confianza y considerar cómo esta cualidad puede ser desarrollada, las personas *tienden a creer que la confianza es algo muy difícil de definir* y, especialmente cuando hay una falta de ésta, prefieren mejor dejarla sin examinar en el contexto de un evento de capacitación corporativa.

(Traducción Contenido Pirámide, De Abajo A Arriba: Ausencia De Confianza / Miedo Al Conflicto / Falta De Compromiso / Evitar La Responsabilidad / Resultados No Atendidos)



A fin de ilustrar la importancia fundamental de la confianza para los equipos, utilizamos la pirámide ideada por **Patrick Leoncini** en su libro "**Las Cinco Disfunciones de un Equipo**" ("Five Dysfunctions of a Team").

Una vez que el grupo acepta el efecto catastrófico que puede tener en el equipo, la falta de la más básica confianza

interpersonal, los encontramos abiertos a examinar los diferentes significados para la palabra "confianza".

Adoptamos el lema de Leoncini: *"No son las finanzas. Ni la estrategia. Ni la tecnología. Es el trabajo en equipo que proporciona la ventaja competitiva porque el trabajo en equipo es, tan poderoso como es tan raro"*.

Desde ahí, necesitábamos explorar las bases por las cuales confiamos en los otros, a fin de aprender a confiar en los miembros de nuestro equipo. Para ayudarnos a profundizar nuestro entendimiento, utilizamos los diez criterios de la confianza ideados por **David Trickey** en su trabajo del "Indicador Internacional de la Confianza de Equipo". Las definiciones de cada uno de los criterios son poderosas en a fin de examinar el significado más profundo de lo que queremos decir cuando hablamos de la confianza en el lugar de trabajo. Los criterios incluyen:

- Competencia
- Compartir las creencias de valores y objetivos
- Preocupación por el bienestar de unos a otros
- Integridad
- Comportamiento consistente y predecible en tiempo extra
- Ausencia de temor
- Inclusión

- Apertura para compartir información
- Compartir sentimientos verdaderos
- Confianza recíproca con miembros de otros grupos

Cuando terminamos de definir los criterios y aplicarlos a la situación específica de trabajo del equipo, la noción de la "confianza" era menos difícil de entender y más tangible. Ahora el equipo tenía un vocabulario compartido para hablar sobre los varios significados de la confianza. Lograron ver cómo *la confianza se relaciona con los valores compartidos*.

Finalmente, en términos de nuestro módulo de "La Velocidad de la Confianza", (una parte integral del curso) examinamos el concepto de "vulnerabilidad". El equipo, como resultado de la teoría y de los ejercicios interactivos que utilizamos, ahora entendió y aceptó que el temor de ser vulnerable con los miembros del equipo evita la construcción de la confianza dentro del equipo. También fue evidente para ellos, que aún cuando *sólo un miembro del equipo tiene un problema con la confianza, esto afecta a todo el equipo*.

Una vez que el equipo fue capaz de llevar a la superficie la dimensión fundamental de la confianza y de tratar con ella abierta y concretamente, muchas cuestiones enterradas y agendas ocultas (reales o percibidas) vinieron a la superficie y fueron discutidas. El equipo experimentó el comienzo de lo que esperamos, un sentimiento de liberación basado en un crecimiento mutuo de la confianza y una disposición para tratar con el *inevitable y necesario conflicto que surge en los equipos* de alto rendimiento. Conocer cómo manejar los conflictos es una característica de un equipo de alto desempeño.

En sesiones posteriores nos extenderemos en esta primera experiencia de confianza y de la construcción de la confianza.

Cuando alcancemos la escurridiza pero apreciable habilidad de confiar unos en otros, esperamos que los resultados para nuestros clientes incluyan ventajas tangibles y medibles: ventajas competitivas, transferencias de conocimiento, mejoramiento de la productividad e innovación. Desde una perspectiva de liderazgo, esperamos ver más apoyo para iniciativas de cambio junto con un equipo efectivo comprometido en los objetivos de la organización.