

## **La Confianza: Valor Fundamental Para El Liderazgo**

*por Jack Keogh*

### **Líderes: Visión + Comunicación = Confianza**

La confianza, entre líderes y trabajadores, es un valor que muchas veces no es ponderado en sus reales dimensiones. Pensamos saber mucho sobre el liderazgo y sin embargo frecuentemente olvidamos aspectos fundamentales. Aspectos importantes sobretodo para competir en un mundo globalizado.

Desde luego, la sabiduría común sugiere que para generar una motivación positiva, el líder requiere de competencias tales como:

- ✓ Saber escuchar
- ✓ Saber comunicar
- ✓ Desarrollar a las personas
- ✓ Proveer de las herramientas necesarias
- ✓ Compartir
- ✓ Festejar los logros y recompensarlos

Por tanto, solemos pensar que los líderes son aquellos individuos que tienen habilidades en cuanto a personalidad, carisma, capacidad de visualizar escenarios más allá de lo que los datos revelan y que cuentan con la facilidad natural para organizar equipos, alinearlos con la visión y lograr los objetivos fijados. Lo cual es cierto.

Decimos incluso que un líder es capaz de ver las cualidades de su gente y potenciarlos articulando recursos humanos, materiales, oportunidades y situaciones a través de mecanismos formales para identificarlos, desarrollarlos y monitorear su desempeño. Y también es cierto.

Sin embargo, nuestra experiencia – mucha de ella en México – nos apunta a un valor extra. Y un valor que no se encuentra muy a menudo. Es un valor que un líder tiene que entregar a su equipo, más allá de su conocimiento y de su carisma personal. Se traduce en una mayor productividad y beneficios para trabajadores y ejecutivos. Se llama la confianza.

### **¿Qué enfoques se han encontrado para efectivamente crear confianza?**

Primero, veamos lo que nos diría la “sabiduría común” sobre los requisitos para generar la confianza:

1. **Valores auténticos.** Podemos generar confianza a través de valores auténticos, como por ejemplo la lealtad, el compromiso, la confianza y cumpliendo promesas. Encontramos que la confianza "funciona", se "genera" y "rompe" con los mismos estándares o moldes que en las relaciones interpersonales.
2. **Comunicación.** Sin comunicación nos sería imposible transmitir el valor "confianza" o el conjunto de hechos que la pueden llegar a cimentar las bases sólidas sobre las que construir "relaciones de confianza".

3. **Los Empleados.** A través de la comunicación a los empleados pueden desarrollar sentimientos de pertenencia o implicación hacia un proyecto, una empresa o un equipo, asumiendo los objetivos de la empresa como propios.
4. **Los Proveedores.** La comunicación nos permite también dar confianza y generar un fuerte compromiso con los proveedores, al tiempo que a estos les tranquilizamos/animamos a participar con nosotros en nuestro proyecto.
5. **Los Clientes.** Comunicamos nuestro saber hacer a los clientes a través de los productos y/o servicios que comercializamos. De esta manera podemos transmitir (o no) confianza a estos a través de nuestros productos o servicios.
6. **Competencia.** Tener confianza en nosotros mismos, genera respeto por parte de la competencia. Y también genera confianza en el mercado.
7. **Inversionistas y Accionistas.** Necesitan de grandes dosis de confianza para "apoyar" a una empresa. Y la empresa se traduce en un equipo que lidera un proyecto. Sin la confianza difícilmente habrá negocio, a pesar de las proyecciones financieras.
8. **Compromiso de parte de los líderes:**
  - a. comunicación de visión y valores
  - b. entender a la audiencia
  - c. crear un diálogo bidireccional
  - d. alinear los mensajes de la empresa
  - e. comunicar las malas noticias de manera oportuna
  - f. dar constante retroalimentación
  - g. pedir a los empleados ideas/soluciones
  - h. hacer frente a la resistencia
  - i. celebrar el éxito
  - j. crear para el largo plazo

Nuestra experiencia, trabajando con equipos de Directores, de Supervisores y equipos de Sindicalistas nos ha enseñado que la confianza debe ser creada entre pares. Se tiene que crear entre supervisores y empleados, entre las organizaciones y sus clientes.

Sabemos que las empresas que presentan mayores índices de productividad cuentan con más "ambiente" ("espíritu") de confianza entre trabajadores y desde éstos hacia los cuerpos gerenciales. También tienen altos niveles de *entusiasmo*, *creatividad* e *innovación*, y mucho menos *ausentismo*.

El éxito a largo plazo - o bien el fracaso - de cualquier organización, dependen en gran medida de la capacidad de conducción, determinada por la *confianza* que los trabajadores tienen en las capacidades de sus líderes.

### **El factor que mas contribuye al desarrollo de la confianza es la vulnerabilidad.**

Para que la **confianza** surja en un equipo (o entre dos personas) se necesita un ingrediente fundamental: **mostrarse vulnerable**. Eso significa que no escondemos las que consideramos nuestras debilidades. Es precisamente el hecho de no establecer defensas lo que mejor demuestra, desde los hechos, que estamos preparados para cooperar, que asumimos que nadie querrá obtener ventaja de nuestra debilidad y que nosotros renunciamos a hacerlo con la de los demás compañeros de trabajo.

Se requieren otros elementos, todos ellos relacionados con la “*vulnerabilidad*”, para que la confianza sea la “emocionalidad” dominante en un proyecto :

- ✓ Compartir ( el compartir eventos personales, por ejemplo, asuntos familiares, sentimientos)
- ✓ Lealtad (compromiso de metas consistentes de la organización y sus líderes)
- ✓ Aceptación de otros (aceptar el comportamiento único de otros)
- ✓ Involucrarse con otros (utilizar a otros para imponer o tomar decisiones)
- ✓ Valoración (deseo de intercambiar ideas e ideales con otros)
- ✓ Conciencia (sensibilidad de las necesidades de otros)
- ✓ Comunicación (dar comunicaciones claras tanto orales como escritas )
- ✓ Abriéndose (desea de explorar nuevas experiencias)
- ✓ Honestidad (evitar el engaño).

### **Conclusión:**

En fin, hemos podido comprobar a través de nuestros cursos de team-building, que las organizaciones que conocen el secreto para una ventaja competitiva tienen un *compromiso* fundamental con las personas. La confianza constituye el eje base de este compromiso. Y la base de la lograr la confianza, para los líderes, es saber hacerse vulnerables.

En la medida que una empresa, un equipo, cuente con la capacidad de generar un enfoque *holístico* para construir un ambiente laboral en el cual los empleados están constantemente *comprometidos* con el éxito del negocio, y se tenga líderes que sienten *pasión* por las personas y que sean capaces de comunicar una *dirección estratégica* con claridad y concisión se obtienen los resultados buscados.