

## LIDERAZGO Y CREACIÓN DE UN CLIMA DE CONFIANZA

Jorge Yarce

A todos nos corresponde, en posiciones de liderazgo, directivas u operativas, trabajar porque la confianza sea un valor dominante y en ascenso en las relaciones interpersonales, profesionales y en la vida familiar y social.

Muchos de los problemas que hoy se viven en hogares, en los centros educativos, en las empresas e instituciones, y demás grupos sociales, y en la política y el Estado, provienen en último término de la falta de confianza de quienes pertenecen a uno de esos ámbitos o a varios de ellos.

La restauración del tejido social depende mucho de que se recupere la confianza en las instituciones que, a su vez, depende de la confianza en quienes las dirigen o de quienes están al mismo nivel dentro de ellas.

La quiebra de la confianza tiene que ver, muchas veces, con la falta de coherencia con la misión institucional o personal, con la falta de ejemplaridad o con fenómenos de corrupción. Por aquello de que los valores actúan como un sistema de vasos comunicantes, que cuando se abren paso los antivalores, se afecta el nivel de todos aquellos.

También tiene una relación muy directa con la forma como se vive la libertad personal. Si yo la entiendo como un andar a mi aire, es decir, pensando en todo aquello que me facilita mi propia acción y progreso, sin importarme lo que le pase a los demás, mi confianza se apoyará más en mi propio criterio personal y en hacer las cosas por mi cuenta.

En cambio, si entiendo y vivo la libertad personal, no sólo como la capacidad de elegir, sino de comprometerme con los demás, entonces comprenderé mejor que la confianza es fruto de una credibilidad compartida, de una fe depositada en que el otro es capaz pero me necesita y yo a él. Incluso –si es jefe– me necesita para hacer efectiva su autoridad, si él, a la vez, entiende que el ejercicio de la autoridad va dirigido a hacer crecer a la persona que obedece a ella,

no solamente a someterla a una orden o mandato.

En un clima de confianza se sienten los lazos de dependencia pero no se hacen molestos como ocurre en un clima de desconfianza. Es la fuerza positiva de la interdependencia humana como un nivel superior a la independencia. Para que ella sea auténtica se necesita de la responsabilidad personal, del sentido de pertenencia e identidad y de una autonomía fruto de saber hacer las cosas bien.

### Supuestos para lograr un clima de confianza

- La confianza es un valor que, como todos los demás valores, no se puede imponer: se gana, se consigue, y es resultado de fomentarla siempre.

- Parafraseando a un autor clásico de la lengua castellana (San Juan de la Cruz), podríamos decir: *“Ponga confianza donde no hay confianza y obtendrá confianza”*

- Las relaciones en la empresa deben estar basadas en la confianza para que realmente exista un clima de trabajo satisfactorio para directivos y empleados.

- Es mejor dar confianza que pedirla, como sucede con la libertad responsable: para que exista la responsabilidad tengo que conceder primero libertad. Es preferible concederla y ser defraudado, que dejar que predominen la falta de confianza o la desconfianza en las relaciones laborales.

### Efectos de la confianza:

1. Es fuente que potencia la energía colectiva
2. Favorece el rendimiento y la satisfacción.
3. Multiplica el poder del ejemplo.
4. Produce afán explícito por corresponder a ella y a las expectativas que se tienen sobre el trabajo de cada uno de los que confían.

## Liderazgo para crear un clima de confianza-2

5. Aumenta el respeto entre los compañeros y en relación con los jefes.

6. Las personas tienden a mostrarse como son, naturalmente, no en función del cargo, sino de la misión.

7. Los defectos y errores personales se miran con una óptica de comprensión y de ayuda al otro a remediarlos.

8. Aumenta la autorresponsabilidad.

9. La necesidad de seguridad encuentra una respuesta de doble vía.

10. La autoridad es más servicio y prestigio que mando coactivo.

Es un valor que requiere aprendizaje permanente y corrección habitual del rumbo. Hay que estar alertas a manifestaciones que la deterioran: acostumbrarse a las funciones, descuido de detalles de cortesía, olvido en dar el reconocimiento a la labor bien hecha,

Hay que estar en contacto frecuente con las personas, interesarse por sus cosas, no solamente las que tienen que ver con el trabajo, tomar medidas cuando se reiteran errores de todos conocidos, etc.

### Por parte del líder, la confianza demanda:

1. Conciencia de que para contar con la gente hay que tenerla primero en la cabeza y el corazón.

2. Apreciar y reconocer el trabajo de cada uno.

3. Conocer bien aquello sobre lo que se manda.

4. Exigirse primero a sí mismo que a los demás.

5. Asumir siempre la responsabilidad ante el grupo o equipo y ante los jefes del nivel superior. No justificarse culpando al grupo.

6. Tener control emocional para no volverse reactivo en contacto con gente problemática.

7. Saber juzgar el rendimiento de los subordinados o colaboradores en concordancia con los objetivos y metas.

8. Asegurarse de que cuenten con los medios de trabajo necesarios para desempeñar su tarea.

9. Conseguir resultados y relacionarlos con el trabajo del grupo.

10. Actuar con criterio, tomando las decisiones necesarias.

Quien brinda confianza, o quien deposita la confianza en otro, sabe que siempre ronda el riesgo de perderla, de dar pasos en falso que generan desconfianza. Por eso es bueno que ambas partes se conozcan muy bien y conozcan bien dónde radica esa confianza, para que no se vaya a afectar por culpa de uno de los dos. Es decir, que haya la capacidad de corrección mutua que evite crear vacíos de confianza o terrenos de nadie, en los que no se sabe qué puede pasar.

### La confianza, columna vertebral de las relaciones humanas

Para que ello se de, es necesario que se conjuguen una serie de actitudes y valores en la conducta:

1. Sentido de igualdad humana dentro de la diferencia de cargos, preparación, experiencia, oportunidades o capacitación.

2. Proximidad de unos a otros: que no exista una distancia proveniente de la arrogancia o de la prepotencia, ni tampoco de la frialdad o sequedad en el trato.

3. Disponibilidad para la colaboración por parte de todos.

4. Asertividad en la comunicación: que no se diga por escrito lo que sería mejor decir de viva voz y personalmente.

5. Que todo el mundo sepa decir NO cuando toca.

6. El trato amistoso guarda un equilibrio entre la familiaridad y la autoridad formal que se atiene a lo previsto y mandado.

## Liderazgo para crear un clima de confianza-3

7. Darse a conocer sin temor al qué dirán. Que los demás sepan lo que pensamos y conozcan como somos

8. Discreción para mantener en reserva aquellas cosas que, fruto, de la confianza, se depositan en alguien.

9. La confianza va unida a la paciencia para sembrarla en las relaciones entre personas y que vaya dando sus frutos poco a poco.

10. Hay que conocer a la gente en su ambiente propio de trabajo. No dirigirla o tratarla sólo desde nuestro puesto de trabajo.

### Confianza de la institución en uno y de uno en la institución

La confianza en la institución está en relación directa con la confianza de ella en las personas. Sin necesidad de entrar en dilemas sobre cuál de ellas debe darse primera, lo cierto es que es siempre primero un valor personal, pero respecto de los que llegan a la institución, si encuentran en ella un clima de confianza que viene de atrás, basado en los valores, principios y creencias que se han vivido, será más fácil que conecten con esa tradición.

Nada tiene que ver la confianza con el paternalismo. Hay empresas que se precian de tener aire de familia, lo cual no es criticable, pero si en ese aire de familia lo que dominan son unas costumbres paternalistas, sería mejor remplazarlo por un "aire institucional" regido por relaciones de justicia y equidad y por una autoridad que se ejerce muy distinto a la de un padre de familia en el hogar.

Mientras el padre de familia tiene que tratar de modo desigual a los hijos que son desiguales, el directivo de una organización tiene que tratar de modo igual a quienes son desiguales, o sea mantener las mismas reglas del juego para todos, las mismas normas de acogida y respeto, sin discriminaciones, el mismo trato cordial, con independencia del cargo o función que desempeñe la persona, de la edad o sexo u opiniones ideológicas.

Conviene recordar que la confianza no se opone a la toma de medidas que pueden resultar impopulares a la mayoría. Quien ejerce posición de mando sabe que debe tomar esas decisiones por el bien de todos y por el bien de todos o de determinada área, con independencia de sus intereses personales o de sus afectos.

La confianza en la institución va más allá de la confianza en una persona, de la que depende por ejemplo nuestro trabajo. La institución es una comunidad de personas que tiene un bien común superior a cada una de ellas en particular y tiene una cultura que se apoya en una visión de la persona, del trabajo, de la estructura formal de la organización, de su clima organizacional, de su contexto sociológico y de sus valores.

La cultura corporativa construida sobre la confianza se convierte en pantalla protectora de las personas y en motor impulsor de su actividad y su desarrollo. No puede ser, por tanto, ajena a ella, la suerte de cada uno de sus miembros.

El verdadero liderazgo y la auténtica dirección consisten en orientar a las personas, velar por su crecimiento y darles los medios para que su respuesta sea cada vez más eficiente en términos de resultados y de satisfacción para ellas.

La confianza en cada miembro no es sólo permitirle su adecuado desenvolvimiento laboral, sino crear el soporte para generar procesos de delegación, de autogestión, de empoderamiento y autorresponsabilidad, valores muy unidos a esos procesos.

La confianza puede convertirse así en uno de los pilares del sistema humano de la institución, aquel que contando con las estructuras formales (administrativas, técnicas, operativas, económicas, etc.) es el que la impulsa a sus metas porque cuenta con toda la vitalidad informal: liderazgo, búsqueda de la excelencia, inteligencia emocional y sentido del trabajo, movido por la fuerza de los valores, sobre todo aquellos más vecinos a la confianza: credibilidad, seguridad, lealtad, ejemplaridad, sinceridad, responsabilidad y amistad.