

## Implicación de los directivos en la generación y mantenimiento de la confianza en los equipos

AURORA ALONSO, consultor senior de PeopleMatters



La crisis de confianza generada, que probablemente sea la peor de las crisis, se ha instalado en los mercados, incapaces de reaccionar pese a que los datos básicos de la economía global estén empezando a recuperarse.

La crisis económica ha agravado la crisis de confianza que sufren nuestras empresas. El 67 por ciento de las compañías españolas "suspenden" en confianza, un 13 por ciento más que en el 2008, según se desprende del Barómetro de Confianza de las Empresas Españolas realizado en 2009. De las 43 empresas analizadas, solo 15 aprueban, aunque ninguna con buena nota. La máxima calificación alcanzada es de un 5,6 en una escala de 0 a 10, por debajo de la obtenida en 2008. Cabe destacar que en 2009 ninguna empresa del IBEX 35 aparecía en los primeros puestos de confianza.

Estos resultados no resultan muy alentadores por sí mismos, pero pueden llegar a preocuparnos aún más si tenemos en cuenta que la confianza es clave en la dirección de empresas e indispensable para el buen funcionamiento de la organización, dada su implicación directa en el rendimiento y productividad de la empresa.

De hecho, la confianza es uno de los criterios que se tienen en cuenta a la hora de elaborar el ranking anual Great Place to Work. Según esta institución, los resultados demuestran que las empresas que están en la lista de las 100 mejores empresas para trabajar en EE.UU, están a su vez consideradas entre las empresas que mejor beneficio económico han obtenido en los últimos 10 años. En este punto cabe preguntarnos, ¿qué podemos hacer para generar confianza en nuestras empresas?

Es posible que muchas empresas no se sientan aludidas por los resultados expuestos debido al peso de su "marca" y el posicionamiento en el mercado, pero éstas no son razones suficientes para generar confianza en los equipos. A través de los resultados del barómetro comentado anteriormente se desprende que la confianza no está directamente relacionada con el reconocimiento, entendido como conocimiento o notoriedad, que una compañía obtiene en el mercado, ni siquiera parece estar relacionada directamente con el prestigio (la solidez, la experiencia, la historia) que se le atribuye a una empresa. Por el contrario, los resultados muestran que la

vinculación emocional, que incluye tanto la identificación personal con la empresa como la atracción laboral, es el factor que incide más directamente en la creación de confianza. Sin embargo es, donde en términos globales, todas las compañías analizadas han obtenido peores resultados.

En este contexto de incertidumbre y desconfianza el papel del director cobra una relevancia especial. Los equipos requieren no sólo un mayor nivel de información, sino también una mayor orientación de la gestión del capital humano hacia la optimización de aquellos factores que más influyen en su nivel de confianza y compromiso. Pero, ¿sabemos cuáles son esos factores?

### EL PAPEL DEL RESPONSABLE DIRECTO EN LA GENERACIÓN DE CONFIANZA

El compromiso dependerá cada vez más de la autenticidad que las personas perciban en la organización, sus líderes y el resto de personas que la forman.

En su estudio "Cómo crear el círculo virtuoso de la confianza", Pablo Cardona y Helen Wilkinson, académicos de IESE Business School, establecen que las relaciones entre directivos y equipos son clave en la generación y el mantenimiento de la confianza.

Este modelo plantea que cuando los comportamientos del directivo son merecedores de confianza, los empleados confían más en sus directivos. Esto facilita que se impliquen más en su trabajo y con la empresa. A su vez, esta mayor implicación refuerza la confianza de sus responsables en ellos, lo

que favorece que sigan manteniendo una actitud merecedora de confianza a modo de un círculo virtuoso.

Crear un clima de confianza en la organización afecta positivamente al rendimiento, la comunicación, la satisfacción y el compromiso de los empleados y, por tanto, a la productividad de la empresa. En los últimos años la productividad se ha entendido como reducción de costes, pero ya no se trata de eso, ahora hay que hacer que las personas contribuyan con la organización y quieran hacerlo gracias a un esfuerzo discrecional, a través de su predisposición a realizar esfuerzos "más allá" de las responsabilidades directas de su puesto, mostrando flexibilidad a la hora de asumir nuevas funciones y condiciones de trabajo, colaborando con otros compañeros sin tener un incentivo asociado, así como llevar a cabo un esfuerzo voluntario de mejorar la efectividad del trabajo, lo cual podemos conseguir fomentando la confianza.

Entre las implicaciones directas de la confianza podemos destacar las siguientes:

- **Aumenta el rendimiento y la productividad de la empresa:** Los equipos se sentirán libres de opinar y estarán más motivados, estarán dispuestos a dar más por su empresa de lo que les correspondería estrictamente por su puesto de trabajo (esfuerzo discrecional).
- **Mejora la comunicación y la creatividad:** Se crea un entorno abierto y creativo. Tanto los directivos como sus equipos se sienten libres de expresar sus ideas, y eso enriquece a la organización. Si los equipos detectan algún problema o ven que algo no funciona, lo comunicarán y estarán en disposición de aportar posibles soluciones.
- **Incrementa la satisfacción y el compromiso de los empleados:** Todos los miembros de la organización se sentirán orgullosos de for-

mar parte de ella y se convertirán en embajadores de la empresa, potenciando de esta manera la marca interna y externa de la compañía.

- **Facilita el trabajo en equipo:** Los trabajadores estarán más receptivos y predispuestos a compartir sus recursos. Un entorno abierto fomenta la cooperación y la colaboración, mejorando así la eficiencia.

A partir de este estudio se identifican seis características del comportamiento directivo que han demostrado generar confianza en los equipos: coherencia y predictibilidad, integridad, comunicación abierta y fluida con los colaboradores, compartir y delegar, preocupación por las personas y lealtad. En este sentido los directivos tienen que ser conscientes de cómo su gestión está influyendo en sus equipos, y hacer todo lo posible por desarrollar y fomentar estos aspectos clave en la generación de confianza, que a su vez van a tener impacto en la productividad de la empresa.

En esta misma línea, el Corporate Leadership Council habla de 4 focos del compromiso: el trabajo, el equipo, el superior directo y la organización. Si nos centramos en los factores relacionados con el papel del responsable directo y que contribuyen de forma significativa en la generación de confianza en el mismo, veremos que están muy relacionados con las características asociadas con la generación de confianza, destacando la coherencia de la actuación del responsable, la relación que mantiene el responsable con los miembros del equipo, así como la aportación técnica y ayuda prestada, fomentando la iniciativa y autonomía de los equipos en el día a día.

Todas las personas en una organización tienden a comprometerse con algo o con alguien, por lo que focalizar el compromiso ayuda a la gestión práctica del compromiso organizativo. Como ya hemos visto en el caso del superior directo, cada uno de los focos del Compromiso (el trabajo, el equipo, el superior directo, y la organización) contiene a su vez

una serie de factores que influyen en el compromiso de las personas, por lo que en función de la estrategia, cultura, ciclo de vida, colectivos de trabajadores, etc, cada organización pondrá más énfasis en unos factores que en otros.

Es importante para los directivos disponer de información acerca del nivel de compromiso en la organización, identificando los factores clave que influyen en los equipos, así como la efectividad de las prácticas puestas en marcha. Esta información permite identificar las grandes líneas de actuación para mejorar el nivel de compromiso.

En conclusión, como gestores de personas tenemos que tener presente que en momentos de recesión se acentúa la sensación de desconfianza en las organizaciones, y por ello se hace más necesario que nunca comprender cómo podemos generar y mantener en nuestra empresa esa confianza, que a su vez incide en el nivel de compromiso de las personas con el proyecto empresarial de la organización, siendo conscientes de la especial relevancia que cobra el papel del directivo en este proceso.

Haciendo referencia al modelo de Great Place to Work, un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno "confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y le gustan las personas con las que trabaja".

### BIBLIOGRAFÍA

Tercer Barómetro de Confianza de las Empresas Españolas realizado por la consultora Future Brand-BCEE-2009. Pablo Cardona y Helen Wilkinson. "Cómo crear el círculo virtuoso de la confianza". 2009.

Camilla Hillier-Fry y José Aguilar. "En busca del Compromiso". PeopleMatters, 2007

"Driving Performance and Retention Through Employee Engagement". Corporate Leadership Council, 2004  
Great Place to Work Institute. 2010