

# Confianza: el desafío del liderazgo moderno

**Es un atributo fundamental en tiempos de disrupción, sobre todo, a partir de las nuevas formas de trabajo híbrido**

6 de agosto de 2022 00:32

Yanina Mazzia

LA NACION



Admitir las propias deficiencias es una manera de ganar confianza

shutterstock - Shutterstock

**El *management* basado en la confianza (*leadership trust*) es fundamental en tiempos de cambios y disrupción**, sobre todo con la implementación de las modalidades híbridas de trabajo, ya que proporciona la agilidad y la integridad que permitirán que fluyan tareas.

**Las culturas empresariales, sociales y políticas se forjan a través de la confianza.** “Desde siempre es uno de los valores más importantes del

liderazgo. En la antigüedad, miles y miles de personas seguían a un líder porque, entre otras cosas, creían en él”, afirma Bárbara Toth, CEO de Fesa Group.

Para Warren Bennis, referente del *management* moderno, es el lubricante para que cualquier grupo u organización funcione de modo más eficiente. Ninguna compañía puede concentrarse y lograr sus objetivos si no existe confianza entre sus integrantes. Incluso, el 55% de los CEO consideran a su falta como una amenaza para el crecimiento, según una encuesta realizada por la firma PwC. Así, la confianza termina siendo más importante que el poder y la jerarquía para hacer funcionar una organización. Este principio tan simple es el pilar del ***leadership trust***.

En su libro *Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies*, Paul Zak destaca que las empresas con alto grado de confianza incrementan 60% la satisfacción profesional, 50% la productividad y 60% la unidad de los equipos. “Es una labor continua y diaria. Si el líder falla, la confianza retrocede y es necesario reconstruirla”, añade Héctor Dama, decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador (USAL).

## Confiados y desconfiados

**“Por naturaleza, algunas personas confían más y, muchas veces, solo proyectan su personalidad en el otro.** Otras son más desconfiadas y les toma más tiempo comprobar que el otro es fiable”, explica Toth. Por lo común, el jefe considera que su equipo debe ganarse su confianza. “Pero él genera siempre los climas y los contextos dentro de los cuales se desarrolla la actividad. Es responsable de todo lo que ocurre en el espacio de su competencia”, señala el decano de la facultad de Economía de la USAL.

Un artículo del Harvard Business Review señala tres elementos conductuales para crear esa relación: la capacidad de crear y mantener relaciones de equipo positivas y recíprocas; la demostración de pericia y juicio; y la **coherencia** tanto de palabra como de hechos.

**“Los líderes son observados todo el tiempo.** Si un jefe dice que la reunión empieza a una hora determinada y siempre llega tarde, queda como que dice una cosa y hace otra. La comunicación no pasa solo por lo verbal. Las personas observan mucho. Y eso queda en su inconsciente”, señaló Bárbara Toth.

## El impacto de la distancia

Sin duda, la pandemia provocó un cambio en la forma de trabajo. Esto implicó un mayor esfuerzo por parte de los ejecutivos en la construcción de confianza a la distancia con su equipo. Para conseguirlo, debieron recurrir más que nunca a la **honestidad**, a un discurso y un comportamiento llano.

“Siempre trato de ser lo más **transparente** posible con mi gente; en especial, con la fijación de objetivos. Esta postura me ayuda a que se entreguen casi totalmente a alcanzarlos”, afirma Maximiliano Sobotowicz, fundador y CEO de Retail Mania Group.

**La consistencia también es vital para forjar y mantener la confianza.** En la medida de lo posible, debe reflejarse en las direcciones, los mensajes y el tono de la comunicación. “Espero que si algún día no estoy cumpliendo las premisas que fijamos en la compañía, mi equipo me lo indique”, observó Sobotowicz.

A la hora de informar cambios o cuestiones inciertas, esa **coherencia**, sumada a la transparencia, es un antídoto contra la desconfianza.

Otro factor importante es **preocuparse por cada liderado**. Como es bien sabido, cada uno hace la empresa. Por eso la importancia de que los ejecutivos se reconozcan a sí mismos y a sus liderados como personas.

Esa práctica conlleva tanto el **autoconocimiento** como el acercamiento. Además, demuestra a los miembros de la compañía que la organización los respalda y apoya. De este modo se generan buenos lazos, muy útiles en épocas difíciles. Un claro ejemplo de ello fue cómo muchos grupos de trabajo afrontaron de manera exitosa la pandemia. Incluso, muchos mejoraron su productividad.

Aunque los dirigentes confiables escuchan más de lo que hablan, **precisan abrirse al feedback**. Además, siempre que sea posible, es positivo incluir a otros en los procesos decisorios y de cambio.

Al mismo tiempo, estar dispuesto a **admitir las propias deficiencias es otra manera de ganar confianza**. Mostrar las debilidades y errores genera cercanía. Cuánto más empático se es, más probable es que confíen en uno.

Por último, ser competente no deja de ser fundamental: recordar que la gente no se fía de un gerente que no está al tanto de los aspectos técnicos cotidianos del empleo.

## LA NACION

Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/confianza-el-desafio-del-liderazgo-moderno-nid06082022/>

## Guía de Lectura

Lea y analice el artículo “Confianza: el desafío del liderazgo moderno”.

A continuación, se pide conteste las siguientes preguntas:

- 1) ¿Considera Ud. importante contar con la confianza entre los integrantes del equipo?

- 2) ¿Cuáles son los elementos conductuales que permiten crear esa relación de confianza?
- 3) ¿Por qué resulta importante preocuparse por cada liderado?