

LA CONFIANZA COMO BASE DEL LIDERAZGO

Si bien las distintas teorías organizacionales no han logrado llegar a un acuerdo acerca de qué es el Liderazgo, sí existe consenso en cuanto a en que este constituye, una característica fundamental que debe estar presente en quienes dirigen las empresas.

Nuestra práctica nos ha permitido confirmar que el estilo de liderazgo imperante en una organización influye de manera importante en su cultura, impregnándola de un sello particular que es posible observar a todo nivel en la empresa. De esta manera, el estilo de liderazgo es un elemento esencial a considerar a la hora de generar cambios culturales orientados a convertir una empresa en un mejor lugar para trabajar. Un líder comprometido con el cambio alineará a sus cabezas en torno a un fin común, en tanto que un líder que no está comprometido con esta tarea constituirá una fuerte barrera para lograr avances en ese sentido. La única manera de generar un cambio real y permanente en la empresa radica en que los líderes se comprometan con el cambio, al mismo tiempo de que los empleados confíen en que este compromiso es auténtico.

Es por esto que el principal elemento que permite distinguir a los líderes de las mejores empresas para trabajar en relación con sus pares de otras empresas, es la relación de confianza existente entre los empleados y la jefatura. Los primeros se destacan por generar relaciones de confianza con las personas con las que trabajan, tratándose de jefaturas motivadoras y centradas en el logro, en tanto que las segundas generan relaciones más débiles con los trabajadores, perfilándose como jefaturas más lejanas, centradas en el control y en resaltar los errores.

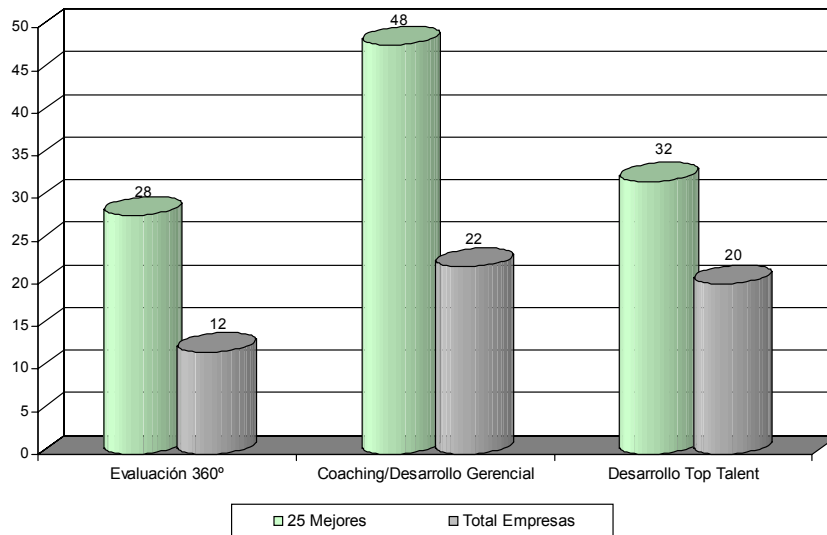
En nuestro modelo, la confianza constituye el eje central que permite definir a una empresa como un gran lugar para trabajar. La confianza se basa en las tres principales dimensiones del modelo Great Place to Work®, que son credibilidad, respeto e imparcialidad.

El primer componente de la confianza es la credibilidad y se refiere a la capacidad de la jefatura de ser percibida como creíble. Es decir, los empleados creen que lo que dice es cierto, que sus acciones son consistentes con sus palabras y que su acción es ética en la conducción del negocio. Para que exista confianza en este sentido, los líderes no sólo deben expresar su compromiso con el cambio sino que también deben ponerlo en práctica. Por ejemplo, si se acuerda un nuevo horario de salida que beneficia la vida personal de los trabajadores, los líderes de la empresa deben ser los primeros en cumplir el horario fomentando con su actitud que los demás trabajadores mantengan un equilibrio entre la vida laboral y la personal.

En un segundo lugar la confianza se basa en el respeto. Este se refiere a la percepción de los trabajadores acerca de que la empresa los apoya en su desarrollo personal y profesional, de que son considerados al plantear ideas o sugerencias y de que su lugar de trabajo siente preocupación por ellos. De esta manera, para que exista confianza es básico que la empresa considere al empleado como persona y que éste lo perciba de esa manera al contar, por ejemplo, con las condiciones de seguridad necesarias para desempeñar de manera adecuada su trabajo.

Finalmente, la relación de confianza entre jefatura y empleado se construye también a partir de la imparcialidad. Este tercer elemento de la confianza se refiere a que los trabajadores tienen la sensación de ser tratados de manera justa sin importar el lugar que ocupan en la empresa o sus características personales, creen que la distribución de ganancias al interior de la organización es equitativa y confían en una justa resolución de sus problemas. De esta manera queda claro que no es posible generar relaciones de confianza al interior de una empresa si por ejemplo, no hay igualdad de oportunidades en términos de ascensos para todos los empleados y si estos perciben algún tipo de discriminación o favoritismo.

Es importante destacar que el desarrollo de estas dimensiones, credibilidad, respeto e imparcialidad, requiere de un trabajo de la organización en términos de implementar políticas y prácticas que fomenten estos aspectos fundamentales de la confianza. Junto con lo anterior, es necesario que las empresas implementen acciones orientadas a desarrollar el liderazgo de las jefaturas. Al hacer un análisis de las prácticas que poseen las empresas para el desarrollo del liderazgo de sus ejecutivos, nos encontramos con la sorpresa de que son pocas las empresas que hoy en día realizan acciones concretas orientadas a trabajar este aspecto en el país. Por ejemplo, de las empresas que participaron en el ranking de Las Mejores Empresas para Trabajar en Chile el año 2004, sólo un 12 % de ellas realiza evaluaciones en 360° orientadas a evaluar el desempeño de los líderes, y tan sólo un 6% ha implementado el sistema de evaluaciones ascendentes.



Si bien estas cifras son bajas, al comparar a las 25 Mejores Empresas para Trabajar en Chile 2004 con el resto de las empresas que participaron del estudio vemos que las primeras poseen en mayor medida prácticas relacionadas con el liderazgo, que las segundas.

Estos datos nos muestran que aún queda mucho por hacer en cuanto a desarrollar e implementar prácticas de liderazgo. Las empresas chilenas tienen un gran desafío por delante y una importante oportunidad de desarrollo en un ámbito que es gravitante a la hora de ser un gran lugar para trabajar.