



LA CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES. UNA EXPERIENCIA DESDE “GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE”

LAM. Adriana Michel Hernández
Directora Regional Sureste de Great Place to Work® Institute México
Mtro. Martín Echeverría Victoria
Universidad Anáhuac Mayab

El fenómeno de la confianza en las organizaciones es de los principales recursos que se tienen para crear un clima laboral estable y productivo. Por supuesto, fomentar la confianza requiere de una planeación estratégica sólida, que necesita arreglos en la estructura de las organizaciones pero sobre todo en los programas de recursos humanos.

Para ello la confianza tiene que *medirse* constantemente, a través de indicadores que permitan detectar las áreas en donde ésta es débil, para intervenirlas, y las áreas en donde es fuerte, para reproducir en toda la organización las estrategias positivas que la han originado.

El incremento de la confianza entre empleados y gerencia, mediante programas y acciones de reforzamiento que hacen énfasis en la apertura entre ambos, transforma a las organizaciones en ambientes laborales estables, satisfactorios y positivos. La experiencia de *Great Place to Work® Institute* de México, así lo constata. Su Modelo® e instrumentos de diagnóstico e intervención parten de las anteriores premisas, y es el que describiremos en estas líneas.

La importancia de la confianza en las organizaciones: el Modelo® de Great Place to Work® Institute

La confianza es uno de los elementos clave de cohesión de las organizaciones y en general de las sociedades. Es cada vez más un soporte para las actividades sociales modernas, tales como la economía, que depende en mayor medida del crédito, o la ciencia, en la cual los investigadores utilizan hallazgos encontrados por otros que no pueden comprobar por sí mismos.

Desde el punto de vista de la organización, es el elemento principal mediante el cual se pueden controlar los procesos y resultados de los empleados puesto que, como señala el filósofo Robert Spaemann, el control sin confianza no es eficiente. La desconfianza generalmente lleva a la multiplicación de controles, que necesitan controladores que a su vez deben ser controlados, y así sucesivamente. La confianza asegura el apego a las reglas de la organización, que de otra manera tendrían que ser impuestas por la fuerza – mediante mecanismos de sanción –, o negociadas en términos de interés.

En el caso de las organizaciones mexicanas, públicas o privadas, los mecanismos de sanción o de interés son los que se aplican para incrementar la satisfacción y la productividad, con resultados pobres o contraproducentes. Es bien sabido, por ejemplo, que las compensaciones salariales sostenidas no reducen los índices de insatisfacción o de corrupción laboral.

La dirección tiene la mayor responsabilidad en este sentido. En última instancia, dirigir significa alcanzar objetivos estratégicos con la ayuda de otras personas, y la confianza de esas personas en el director se logra cuando las razones para actuar son *comunes* (motiven al que decide y al que debe poner en práctica lo decidido), *claras* (entendidas por el que decide y por el que actúa) y *confesables* (pues el que decide conoce y da a conocer sus motivos a los demás)

Existen cuatro ventajas por el hecho de fomentar la confianza en el ámbito de las organizaciones:

1. *La confianza supone un ahorro de tiempo y dinero.* En un ambiente de desconfianza proliferan los controles, aumenta la burocracia, se frena la innovación. Los comportamientos que pretenden controlarlo todo ahogan cualquier intento de comunicación interna e incapacitan a la organización para atender a los desafíos que se le presentan. En suma, la confianza reduce la necesidad de información para el control y la vigilancia. Es un mecanismo de ahorro sobre costos en las organizaciones.

2. *La confianza fomenta la transferencia del saber.* Si no hay confianza, quien tiene altas cuotas de saber se sentirá tentado a no compartirlo con los colaboradores en la organización para cual trabaja. La confianza ayuda a salir de uno mismo, a asumir riesgos - lo que entraña vulnerabilidad - y a comunicar a nivel horizontal.

3. *La confianza vincula a los colaboradores y fomenta la motivación intrínseca.* La confianza incentiva a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos, sin someterlos a controles para aumentar su productividad. De esta manera la motivación intrínseca - orientar la acción a la autorrealización del personal - se fortalece y los hace partícipes en la marcha de la organización. La motivación intrínseca se pierde cuando se constata la carencia de un proyecto común que vincule a todos y cuando el control acaba sustituyendo a la confianza.

4. *La confianza favorece un clima laboral satisfactorio debido a la sensación de seguridad que ésta provee.*

Por estas razones, el Modelo© de Great Place to Work® Institute trabaja fundamentalmente sobre el fenómeno de la confianza. A partir de este principio básico, se desprenden cinco "dimensiones", es decir, patrones generales de actitudes y conductas que la fomentan. El instrumento de medición de clima laboral, del cual se obtiene un índice de satisfacción que se compara en un *ranking* (100 Best), y los instrumentos de intervención en las organizaciones, están basados en este Modelo©.

Existen tres dimensiones directamente relacionadas con el fenómeno de la *confianza*. Las dimensiones son:

La **credibilidad**, que consiste en la comunicación de dos vías, capacidad e integridad. La comunicación de dos vías, ascendente y descendente, se centra en la capacidad

del líder como comunicador, lo que conlleva mayor aceptación de sus acciones y decisiones. La capacidad se expresa en la manera en que el superior coordina las actividades del personal y las dirige hacia el cumplimiento de los objetivos. La integridad se refiere a la honestidad del líder, pero también al hecho de que cumple los compromisos que adquiere.

El **respeto**, que tiene a su vez los componentes de apoyo, colaboración y valoración del empleado. El apoyo se refiere a que la gerencia proporciona recursos y entrenamiento para el desarrollo profesional, así como para la innovación, además de reconocer y premiar el esfuerzo individual extraordinario. La colaboración implica la inclusión de los empleados en la toma de decisiones relevantes para ellos. La valoración se expresa en la preocupación de la dirección por el ambiente y condiciones de trabajo, y el equilibrio que los empleados le están dando a su vida laboral y personal.

Finalmente, la **imparcialidad** implica a su vez la percepción de equidad, imparcialidad y justicia por parte de la dirección. La equidad se demuestra por condiciones imparciales de pago y reconocimiento de logros. La imparcialidad implica la eliminación de favoritismo y de ascensos con criterio subjetivo. La justicia se refiere a la eliminación de las prácticas de discriminación por razones de género, raza, edad entre otros factores, así como la garantía de que las decisiones que aparentan ser arbitrarias puedan ser cuestionadas.

Las otras dimensiones son las de orgullo y compañerismo, que se relacionan de manera indirecta con este fenómeno.

Así, el Modelo© de Great Place to Work® Institute parte del elemento más importante entre empleados y jefes, la *confianza* que se tienen, y se sostiene en ella. Como constata la experiencia de más de 25 años de investigación, cuando la confianza se mide, se compara y se incrementa mediante programas específicos, puede ayudar a mejorar otros indicadores de satisfacción laboral y la productividad general de una organización.