



**Cultura de  
confianza**



# Cultura de confianza

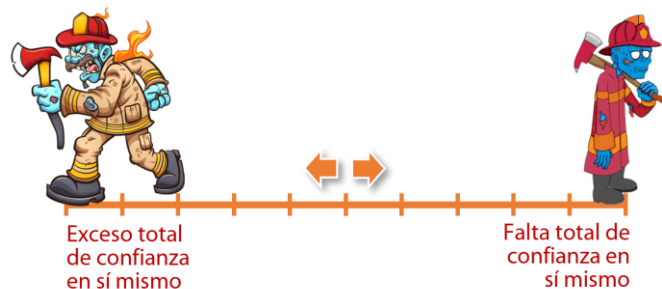
La cultura de confianza en las organizaciones da material para un libro. Tratando de sintetizar me enfoqué en la confianza individual, relacional e institucional como tres dimensiones interdependientes, su importancia para la productividad y la adaptación a la transformación digital, destacando el efecto poco conocido del compañero de trabajo (o el jefe) que miente degradando la cultura de confianza y afectando a todos.

## Confianza individual

La confianza interior de una persona es el insumo necesario para que pueda desempeñarse en cualquier tarea con cierta seguridad sobre sus propias habilidades y sobre los resultados de sus interacciones.

Un grado adecuado de confianza ahorra muchísima energía personal (racional y emocional) para tomar decisiones y para vincularse con otros de un modo previsible.

Es altamente probable que una persona sin una adecuada regulación de la confianza en sus habilidades, tome decisiones apresuradas o desproporcionadas por exceso de confianza o, por el contrario, inhiba sus decisiones o mejoras innovadoras ante las dudas y temores que surgen por falta de confianza en su propia capacidad.



## Confianza relacional

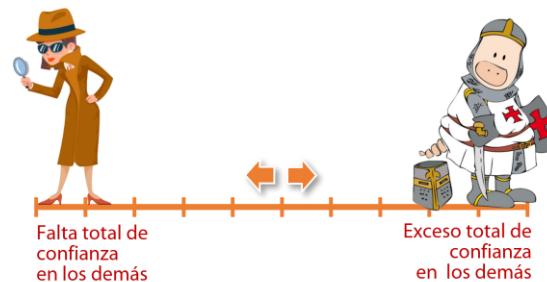
La otra dimensión de la confianza es la que se genera en las relaciones entre las personas. Esa confianza es el motor de los vínculos, el combustible de las relaciones sociales y el soporte del trabajo en el siglo XXI.

Las personas que en su entorno laboral inmediato no confían en los demás (con razón o sin ella) para tomar decisiones o atender tareas específicas, pueden mostrar la inclinación a adueñarse de esas decisiones o tareas. La explicación “*mejor lo hago yo que es más rápido*” suele ser la puerta de entrada a la ineficiencia crónica de los equipos de trabajo.



En la otra punta del catálogo de comportamientos están las personas que tienden a confiar en los demás de manera masiva e indiscriminada sin ejercitar su pensamiento crítico.

Los grados de confianza que se generan en los vínculos laborales dependen de la experiencia relacional y no sólo se refieren a cuánto confía alguien en los demás, sino que al mismo tiempo, dependen de cuál grado de confianza genera esa persona por su propio comportamiento frente a los demás.



Bajo condiciones normales, generalmente la confianza es un “sentimiento espejado”, lo que significa que alguien que confía poco en otro suele generarle poca confianza a esa persona y quien transmite confianza en el otro tiende a inspirar confianza en el otro.

Con “sentimiento espejado” deseo sintetizar dos atributos importantes de la confianza. Uno es que se trata de un sentimiento porque entiendo que existe cierto consenso entre los especialistas en que la emoción es un estado neurobiológico generalizado mientras que el sentimiento es una emoción orientada a un destinatario concreto (El amor a la humanidad se entiende como una emoción, pero el amor hacia algo o alguien se define como un sentimiento).

Por otra parte, las emociones son estados específicos de los seres vivos, que se detectan en vegetales y animales tanto como en humanos, que se transmiten a distancia y que actúan como señales hacia otros congéneres indicando mensajes referidos a funciones básicas como fuentes de alimentación, riesgos a la seguridad y disposición a la procreación, entre los más importantes.

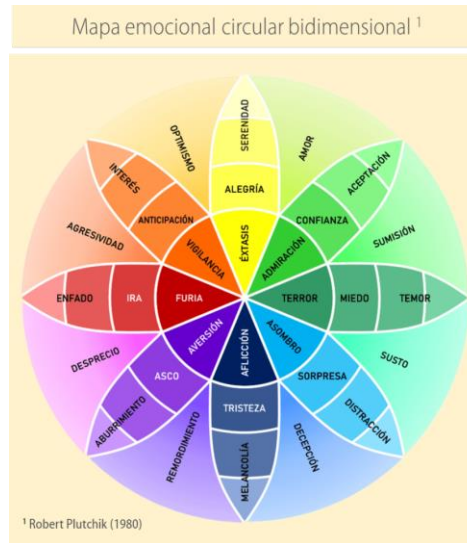
Estudios muy recientes proponen que las emociones se transmiten a través de las [feromonas](#) en plantas, animales y humanos por estímulos olfativos, pudiendo recorrer muchos kilómetros.

Hace mucho tiempo que distintas investigaciones han estudiado las reacciones emocionales de las plantas para atraer insectos buscando la polinización y también las reacciones de animales contagiadas por el aire, a veces a varios kilómetros de distancia.

En los humanos existiría un grupo de distintos receptores en la piel interna de la nariz, que detectan diferentes aromas encerrados en microgotas que se esparcen por el aire. Los receptores que reciben esas microgotas traducirían esos aromas como mensajes de riesgo, alimento, confianza o apareamiento.



En pocas palabras, según estas teorías el grado de confianza de una persona frente a otra se transmite por el aire, "se huele", en combinación con otros estímulos visuales y auditivos. O sea, **intentar ocultar lo que se siente es inútil.**



## ***Confianza institucional***

El tercer nivel de confianza es el institucional, el grado de confianza que los trabajadores sienten con la organización y que las autoridades expresan con los trabajadores.

El rol de la confianza dentro de las empresas ha recorrido un largo camino desde los comienzos de la revolución industrial hasta nuestro tiempo y lugar.

En los inicios de las industrias la relación empresario/trabajador era básicamente de vigilancia/obediencia, pero ahora en la transformación digital el trabajo adquiere una dimensión simbólica, intangible, donde la inteligencia del trabajador que aporta valor en todas las etapas de los procesos, para todos los niveles jerárquicos, es posible por la iniciativa, la orientación a la mejora continua y el nivel analítico sobre los datos operacionales cotidianos.

En este escenario digital la confianza (en ambos sentidos) forma parte central del contrato laboral, porque los empleados hoy ocupan posiciones con acceso directo a información y procesos críticos del negocio incompatibles con una pérdida de confianza por parte de la empresa, del mismo modo que una empresa que no logra generar la confianza de sus empleados difícilmente pueda obtener el compromiso y el pensamiento crítico que se requiere para asegurar un aporte de valor real en cada puesto de trabajo.

Además, la confianza institucional es esencial para sostener la gestión, porque buena parte del planeamiento, administración y control incluye espacios vacíos sin especificar, detalles que se



cubren con suposiciones e interpretaciones que no siempre están documentadas y en un buen porcentaje no están actualizadas.

Muchas cifras que se manejan en las organizaciones se obtuvieron de fórmulas que **se suponen** corroboradas, por procesos que **se suponen** adecuados en base a insumos que **se suponen** adaptados a las especificaciones de tiempo y calidad en la recepción.

***Toda la cadena de supuestos en las empresas se sostiene en base a la confianza, que se alimenta de procesos no verificados completamente, resultados no analizados totalmente y reacciones que se legitiman por la fuerza del hábito y la costumbre.***

Del mismo modo que un balance nunca alcanza a reflejar la realidad comercial completa de una empresa, todas las organizaciones, desde una PyME patagónica hasta la NASA, se organizan sobre datos duros verificados y también sobre los grados de confianza de los directivos hacia los trabajadores y de ellos hacia la cadena de completa de supervisores con personas a cargo.

***Los tres niveles de la confianza (individual, relacional e institucional) se realimentan mutuamente y cada uno depende en cierta medida de la consistencia de las confianzas en los otros dos niveles.***

Un supervisor pedagógico y maduro emocionalmente, logrará reforzar la confianza individual de sus colaboradores más inseguros, organizando un equipo de potente productividad en dos o tres años, del mismo modo que una estrategia corporativa de desarrollo de dos o tres años puede promover un salto cualitativo en todos sus supervisores para potenciar su confiabilidad relacional y reposicionarlos en el nivel de desafíos exigibles para el 2030.

### ***Impacto de la mentira en las confianzas***

La amenaza más contundente para debilitar la confianza es la mentira.

Los estudios sobre el tema indican tres tipos de mentiras: 1. Aquellas que no perjudican al destinatario y no benefician al mentiroso (Las mentiras piadosas, la información sesgada para evitar daños, etc.); 2. Las mentiras que favorecen al mentiroso, pero no provocan daño en otros (Relatos fantasiosos, exageración de virtudes propias, etc.) y 3. Las mentiras que favorecen al mentiroso y provocan daño en otros (Promesas inviables, hablar mal de otros, conflictos de intereses ocultos, etc.).

En el mundo empresarial las mentiras tienen distintas valoraciones. En algunos casos se consideran lícitas para lograr un objetivo comercial, en otros casos se legitiman como un recurso válido para las mentiras tipo 1 y 2, y en ciertas organizaciones llegan a formar parte del inventario de recursos culturales aceptados.



Las mentiras que generan más rechazo entre los integrantes de una organización son las del tercer grupo, las que favorecen al mentiroso y provocan daño en otros, ya sea directa o indirectamente.

Históricamente en los casos de fraude que toman estado público, se ha tendido a caracterizar al evento de corrupción como un caso aislado bajo la teoría de la "manzana podrida que contamina al resto".

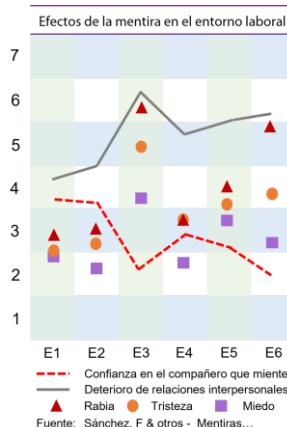
***Pero en los últimos años ha surgido otra línea de investigación, que define a las mentiras "blandas" como el punto de partida de una tendencia a naturalizar las mentiras en la cultura interna, lo que termina creando las posibilidades para la realización de malas prácticas en sentido amplio, es decir, que permiten que algunos colaboradores logren ventajas individuales no declaradas de vinculaciones, know how o financieras.***

Según nuestra experiencia en consultoría para grandes empresas de diferentes países latinoamericanos, parece prácticamente imposible que las mentiras en una organización se mantengan ocultas mucho tiempo y tarde o temprano salen a la luz en alguno de los niveles internos más o menos reservados.

Una posible explicación para este fenómeno es que la convivencia intensa y prolongada entre distintas personas de diferentes niveles y distintas áreas, más temprano que tarde permite que alguien intuya algo, que otro perciba un dato que no cierra o un tercero vincule varios datos aislados y...¡zaz! no es difícil que conocida la mentira alguien no resista la tentación de comentarla a sus íntimos para comenzar la cadena de rumores.

***Un estudio\* realizado sobre 214 trabajadores en el sector salud de Chile, demostró la relación entre la mentira y la pérdida de confianza. Un compañero que falsea información provoca una cadena de rechazos de diferentes tonos emocionales entre sus colegas.***

Los sentimientos asociados a la pérdida de confianza entre los colaboradores fueron mencionados en ese orden de intensidad según los encuestados: Rabia, Tristeza, Miedo.





El gráfico muestra cómo los efectos de la mentira correlacionan la pérdida de confianza en el compañero que miente con un deterioro casi proporcional de la relación con el mentiroso, provocando sentimientos de rabia, tristeza y miedo que no se enfocan únicamente en el compañero que miente sino que se expanden a todo el ambiente laboral.

Debe recordarse la cualidad de contagio de las emociones en general, pero especialmente la influencia que ejercen los sentimientos de rabia, tristeza y miedo en el ánimo colectivo dentro de un entorno laboral.



### ***Consolidación de la cultura de confianza***

Entendiendo que la cultura organizacional es un [proceso dinámico, colectivo y autónomo](#) de regulación de los cambios organizacionales, la confianza resulta un componente esencial que puede ser realimentado constantemente para reforzar su vigencia en todas las áreas y niveles.

En tanto la cultura como entidad es intangible, aglutinando a personas, relaciones, instrumentos, normas y procedimientos, no hay [balas de plata](#) para promover la confianza dado que cualquier iniciativa aislada o esporádica puede terminar fagocitada por los mecanismos culturales internos de mantenimiento de la estabilidad (que los sistémicos llaman "[realimentación](#)").

La confianza se puede promover desde múltiples instancias de diálogo, intercambio, cumplimiento de promesas, medición de performance, normas de regulación de desvíos, estímulos de diverso tipo hacia y desde la base de la pirámide organizacional, es decir, con iniciativas transversales que crucen todas las especialidades y jerarquías constantemente.

Esta condición [polisémica](#) y multifuncional de la cultura es especialmente importante para considerar los mecanismos preventivos de malas prácticas, especialmente frente al tratamiento de [las mentiras en el trabajo](#).



## **Conclusiones**

Se han planteado tres niveles de confianza, la individual, la que se genera en las relaciones directas de trabajo y la institucional, que están íntimamente relacionadas, se afectan mutuamente y que muestran una potente capacidad de contagio, tanto en las confianzas positivas como en las suspicacias.

Se explicó la función crítica de la cultura de confianza como un insumo imprescindible en los espacios laborales para generar iniciativas innovadoras, agilizar las interacciones que aumentan la productividad y consolidar la sensación de pertenencia que necesitan las personas para adherir con entusiasmo a los objetivos corporativos.

La confianza en las organizaciones tiene su principal freno o condición de degradación en la mentira, especialmente en aquella que beneficia al mentiroso provocando daño a otros.

Según un estudio los colaboradores reaccionan negativamente ante la detección de una mentira por parte de un compañero de trabajo afectando la confianza con ese compañero, a la vez que la relación con ese compañero se deteriora significativamente, debido a reacciones de rabia, tristeza y miedo.

En la empresa, la fundación o el ministerio, la pérdida de confianza en alguien contamina el clima laboral y degrada el ambiente de trabajo en general, más allá del vínculo con el mentiroso, probablemente por la capacidad de contagio de las emociones combinadas con la influencia de la confianza relacional sobre la confianza individual y la institucional.

Es posible consolidar la cultura de confianza generando acciones múltiples, convergentes y sostenidas, considerando que las intervenciones aisladas son generalmente neutralizadas por la capacidad de realimentación de la cultura para mantener sus niveles estructurales de estabilidad.

©

*\*Sanchez, F & otros – Mentiras en el entorno laboral - Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Vol.27 N° 3, 2011*