



redunirse.org

RED IBEROAMERICANA DE UNIVERSIDADES POR
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Confianza en las organizaciones

Por Norberto Lovaglio¹

Creo que esta es una etapa en la que, desde la institución empresa, debemos hacer una autocrítica y debemos evaluar cuál es la conducta de los empresarios el día de hoy, cómo hacemos para construir confianza en esta sociedad, cómo podemos aportar para ello, cómo podemos aportar para un pacto social.

Vivimos en un país donde se habla de la crisis de las instituciones, de la institución política, de la sindical, etc. Pero no se habla de la institución empresa, que yo creo está también en crisis; pero en una crisis renovadora, ya que la sociedad merece encontrarse con un modelo de empresa que privilegie cada día más lo social, en un país que viene de muchos golpes.

Se debe contar a la empresa como uno de los elementos transformadores de la sociedad.

Yo creo que la confianza es un activo que debería tener una compañía a la hora de pretender ser responsablemente exitosa.

Hemos realizado una investigación que mide el nivel de confianza en las instituciones por parte de las sociedades de diferentes países. Y en la sociedad argentina, la empresa privada tiene el 33% de aceptación, luego de algunas instituciones muy sólidas, que brindan mayor confianza, como educación, Iglesia y ONGs.

Si lo comparamos con otros países, vemos que el porcentaje argentino es significativamente menor al del resto. En Brasil el nivel de confianza es del 52%, en Venezuela del 54%, en México del 56%, y en promedio a nivel latinoamericano es del 52%.

Se desprende que existen mayores expectativas de mejora de la institución empresa, que en otros países de Latinoamérica.

¹ Vicepresidente de DHL Express para el Cono Sur.



redunirse.org

RED IBEROAMERICANA DE UNIVERSIDADES POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Los resultados que pueden arrojar este tipo de encuestas en la Argentina, surgen a partir de la conducta de la empresa hacia fuera y hacia adentro. Hacia afuera con sus clientes, sus proveedores, el Estado, con la comunidad; y hacia adentro, con su comunidad interna: sus empleados y accionistas.

Yo voy a referirme en esta oportunidad a cómo puede la empresa tener un impacto positivo en la confianza de la sociedad a partir de lo que invierte en su comunidad interna, en sus empleados.

Si buscamos la importancia del factor confianza, podemos referirnos a Jack Welch, que fue uno de los más importantes CEOs de los Estados Unidos en los últimos 30 años. Él decía que el factor confianza es algo enormemente poderoso en una organización y que la gente no pondría todo su esfuerzo sin ese factor. Por eso, hoy por hoy, se considera el factor confianza como el mayor desafío de los líderes de una organización.

Aquí me gustaría tomar el concepto del padre Jean-Ives Calvez, que se refiere a cómo se resalta la figura de los empresarios duros, y que parecería que ese es el modelo del empresario exitoso. Jack Welch fue un empresario muy duro y fue muy exitoso, en una sociedad muy diferente a la nuestra. Dicen que tenía como norma revisar la nómina del personal de su organización todos los años, y reducirla –sistemáticamente y en forma cuasi estandarizada- entre un 5 y 10 % anual.

Le fue muy bien. En términos de negocios.

De lo que estoy seguro es que para el tipo de país en el que estamos viviendo, ese tipo de liderazgo no es el que la sociedad está esperando. Es una sociedad en la que lo emocional tiene que ser cada vez más tenido en cuenta y donde el liderazgo no pasa simplemente por la capacidad de las personas en términos intelectuales, sino también por la capacidad de las personas de entender al otro, y el costado emotivo que ello implica.

La pregunta es, entonces, por qué el factor confianza es tan importante y de qué manera pueden los líderes construir confianza.



redunirse.org

RED IBEROAMERICANA DE UNIVERSIDADES POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En tiempos de incertidumbre y cambio, la confianza interpersonal promueve la creatividad, el manejo del conflicto, el empowerment de la gente, el trabajo en equipo y el liderazgo. Y vuelvo a repetirlo: una cultura basada en la confianza es un activo para las empresas capaces de desarrollarlo. Y para eso hay un eje que se debe desarrollar, que son los círculos de confianza, donde está la persona, las relaciones entre las personas, y entre éstas y la organización.

Hay un eje sumamente importante, que es el que conecta la credibilidad con la confianza y el compromiso. Lo más difícil es ser creíble para la gente que trabaja con uno y la construcción de esa credibilidad es la que va a ser que el líder tenga éxito en la interacción con sus empleados. De allí que para la construcción de confianza lo primero que hay que construir es credibilidad ante nuestro pares y ante los miembros de nuestra organización.

Si conseguimos esa credibilidad hemos de conseguir seguramente la confianza de los miembros de la organización, y el resultado final de esa confianza es el compromiso de la gente. Por que de alguna manera el compromiso es el hecho concreto que vamos a lograr poner en funcionamiento a partir de la confianza entre las personas.

Para promover la confianza dentro de la organización, hay que lograr una comunicación abierta, o sea una política de puertas abiertas que no quede en el discurso solamente; invertir en los empleados, en términos de entrenamiento y desarrollo, dando beneficios que estimulen el desarrollo de los empleados y de sus familias; brindar estabilidad laboral, ya que los empleados invierten gran parte de sus carreras, de su identidad psicológica y de su vida personal en las organizaciones para las que trabajan, por lo que todo intento de reducir la inestabilidad hará de esas personas mejores profesionales; y comportarse de manera responsable ética y socialmente.

Hay muchísima gente que está trabajando alrededor del tema de la Responsabilidad Social Empresaria, pero no está claro quienes lo hacen por virtuosismo y quienes por interés. Estamos en un momento intermedio en el que como grupo, con organizaciones como por ejemplo el Foro Ecuménico Social, podemos colaborar para que esto sea realmente convicción y no moda o marketing.



redunirse.org

RED IBEROAMERICANA DE UNIVERSIDADES POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Como dije anteriormente, son los líderes en el ámbito interno de la organización los primeros responsables de construir confianza. Y de los factores que coadyuvan a este objetivo uno fundamental es la integridad. La simple demostración de honestidad es clave para mostrarse confiable.

Otro factor es la confiabilidad. El líder es confiable, responsable y estable; sus acciones son congruentes con los principios y valores que abrazan. Le demuestra confianza al otro y esa demostración en el otro permite recrear una suerte de círculo virtuoso de confianza mutua.

Otro factor es la justicia. Esto significa tomar decisiones imparciales, y requiere tener una alta dosis de empatía, manejar las percepciones de los demás, para ponerse claramente en el lugar del otro.

Es también importante la lealtad, ya que un líder confiable muestra a través de sus acciones que está predispuesto a proteger o defender a los miembros de su equipo, ante errores o en tiempos de crisis.

Asimismo hay que considerar el interés en el otro. La racionalidad en la toma de decisiones es importante, pero las emociones no deben ser ignoradas de ningún modo.

Los líderes más confiables son aquellos a los que les podemos hablar sobre nuestras preocupaciones y frustraciones porque ellos se interesan. De lo contrario, mostrarían falta de interés en lo que nos preocupa y no confiaríamos en ellos.

También se debe tener en cuenta la competencia. Los líderes confiables cumplen su rol de manera competente. Los colaboradores de una organización no van a depositar su confianza en un líder simplemente por que los cuide y sea respetuoso, sino que identifica al líder competente y es por eso que la competencia termina siendo un factor clave de la confianza.

Los líderes de las organizaciones deben cambiar, reinventarse todo el tiempo, adaptarse, aceptar y capitalizar los errores, estructurar nuevos roles, nuevas relaciones para sus equipos y para sí mismos.



**RED IBEROAMERICANA DE UNIVERSIDADES POR
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

redunirse.org

Deberán desarrollar la intuición, caminar por los pasillos de su organización, conversar con su gente todo el tiempo y deberán, sobre todo, construir credibilidad entre sus pares.

Porque cuando los miembros de un equipo confían entre sí y están unidos, elevan la calidad de sus decisiones, sus resultados y la calidad de vida de sus integrantes.