



Gestión por
confianza
para las organizaciones

Gestión por **confianza** para las organizaciones

La confianza es una de las cualidades sobre las que se ha edificado el progreso social y económico en los últimos siglos de nuestra sociedad. Además, junto a la autonomía y la flexibilidad, es clave para impulsar las nuevas formas de trabajo de las organizaciones y para desarrollar con éxito sus procesos de transformación continua.

Pero en el contexto actual, ¿en qué punto se encuentra la confianza? ¿Puede estar emergiendo la confianza ante el anhelo de una confianza perdida? ¿Aumentarla en las organizaciones, puede disminuir el control para que la constancia sea la misma? ¿Corremos el riesgo de que se produzca una vuelta a la desconfianza

propia de escenarios prepandémicos? ¿Es posible que la confianza nos haga vulnerables? ¿Cómo impacta en la creatividad y la innovación? ¿Qué atributos de la cultura y del liderazgo la facilitan?

Sobre todas estas cuestiones conversamos en un nuevo programa de **mashumanoTV&Podcast**, con José María Gasalla, experto conferenciante, escritor de 8 libros acerca de la confianza, profesor de diferentes escuelas de negocio a nivel nacional e internacional y creador del Modelo «Gestión por Confianza» para las empresas y Tomás Pereda, subdirector general de la Fundación máshumano.



Conversación con **José María Gasalla**

Experto conferenciante, escritor, profesor de diferentes escuelas de negocio a nivel nacional e internacional y creador del Modelo «Gestión por Confianza» para las empresas.

■ ¿Representa la **confianza** el gran anhelo del mundo moderno, de que las personas y las empresas **cumplan lo que prometen?**



Tener confianza es “tener fe en que se te va a dar lo que se dice que se te va a dar”.

En nuestra vida, basamos nuestro día a día en confiar en que las cosas ocurran, como que los conductores paren cuando un semáforo se pone en rojo. Sin confianza no hay sociedad ni posibilidad de relación.

Según un artículo del World Economic Forum, la pandemia hizo aflorar una nueva economía de la confianza, donde el hecho de tener que gestionar equipos sin un marco de espacio y tiempo determinados, hizo obligatorio que los líderes tuvieran que confiar en las personas,

venciendo el impulso de controlar.

Desde el punto de vista sociológico, según Francis Fukuyama en su libro “Trust”, el futuro de los países va a estar definido por el nivel de confianza de unas personas en otras, porque aumentando el nivel de confianza se reducen los costes de transacción. Dicho esto, también es cierto que ciertas dosis de control son necesarias, pero siempre que no caigamos en el “hiper control” porque esa desconfianza tiene un impacto negativo para las personas, como para la eficiencia económica.

■ El nivel de **confianza** en el contexto actual

En el actual momento de “policrisis o “permacrisis” que estamos viviendo, cada vez hay más falta de confianza en los gobiernos, las instituciones públicas, los medios de comunicación u otras asociaciones. También, paradójicamente, se está perdiendo más la confianza en las ONG y en fundaciones.

El Edelman Trust Barometer 2023 afirma que el tejido social se debilita con una polarización muy marcada debida a la falta de confianza en las instituciones sociales, la crisis económica, la desinformación y la falta de liderazgo. En este contexto, la única institución que se salva y que está considerada como ética y competente es la empresa, frente a los gobiernos que son vistos como poco éticos e incompetentes. Las compañías del sector privado sacan mucha ventaja ya que están 53 puntos por delante de los gobiernos en percepción de competencia y 30 puntos en ética.

Y es que, desde la pandemia, la empresa ha desempeñado un papel clave en favor de las personas y de la sociedad, tratando de desplegar modelos de gestión eficaces en términos económicos, sin perder de vista el bienestar de las personas.

Pero ¿cómo mantener en el tiempo ese estilo de liderazgo más humano y ese posicionamiento de confianza por parte de la empresa? Estamos viviendo dos momentos críticos marcados por la pandemia y el conflicto bélico en Europa que nos hacen sentir indefensos y vulnerables. Necesitamos seguridad y por eso es necesario realizar un replanteamiento profundo de la confianza y volcarnos en recuperarla.

Para Gasalla, es el momento del nuevo liderazgo, porque en un entorno de volatilidad extrema y de posverdad, las personas necesitan saber que existen líderes en quienes creer y confiar. Además, afirma que es necesario seguir promoviendo un cambio cultural, donde los líderes se hagan más visibles, con una mayor comunicación y apertura. Y haciendo saber a las personas el papel fundamental que juegan en la organización y cuál es el sentido de su trabajo.

**“Para gobernar, son necesarias tres cosas:
armas, comida y confianza.
Y si no pudieran tenerse esas tres cosas,
abandónense primero las armas y después la comida”**

Confucio

■ ¿Está experimentando

la confianza

un retroceso dentro de las organizaciones?

Durante la pandemia, al desaparecer la presencialidad, tuvimos que establecer la confianza en nuestros equipos de manera forzosa. Pero si en 2020 pudieron trabajar en remoto un 20% de las personas cuya actividad lo permitió, en 2022 esta cifra se ha reducido a un 5% , volviendo a escenarios prepandémicos.

Es posible que todavía no hayamos aprendido del todo a gestionar equipos en formatos no tradicionales en los actuales modelos híbridos y manejamos paradigmas que nos dificultan confiar, forzándonos a “estar encima de las personas”. Nos seguimos basando en la desconfianza porque no estamos acostumbrados a dar autonomía y responsabilidad, factores clave para la automotivación.

Para revertir esta tendencia e impulsar la transformación de las empresas hacia el futuro, es necesario no solo centrarse en la tecnología, sino promover un cambio cultural profundo que no tenga miedo a explorar una nueva forma de trabajar y de relacionarnos. Se trata de construir una nueva cultura de la confianza, donde el objetivo último sea que la persona pueda ser ella misma en el mundo de la empresa porque “el mayor desgaste que existe no viene por el hecho de trabajar, sino por tener que ponerte una careta y no poder ser tú mismo”



“Solo cuando seamos capaces de crear espacios de confianza, podremos gestionar los conflictos, entendidos no como una agresión sino como una desavenencia que puede enriquecernos”

■ **Confianza x Control = Constante**

El objetivo de cualquier organización debe ser analizar cómo mejorar para reducir el control y aumentar la confianza. Así, Gasalla trabaja con la fórmula “Confianza x Control = Constante” que establece que, si logras aumentar la confianza, puedes disminuir el control para que la constancia sea la misma.



Sin embargo, cuando hablamos de confianza no nos referimos a confianza ciega. Debemos delegar, pero no abdicar totalmente sino, aunque suene contradictorio, establecer un pequeño control y seguimiento sobre lo que está pasando.

La delegación a través de la confianza es un factor clave en el nuevo liderazgo, donde es necesario que ésta se ejerza no solo en asuntos menores, sino también en asuntos de valor. Y debe venir acompañada de un proceso de acompañamiento y enseñanza, para que la persona en quien delegas pueda contar con las herramientas y conocimientos necesarios.

Por otro lado, la confianza no puede basarse solo en la palabra, sino que debe estar refrendada en unos actos, hechos y comportamientos que aumenten el crédito en la persona.

“La confianza es algo que se trabaja, que se aprende y desde el punto de vista empresarial u organizativo, se puede desarrollar a través de un modelo”



■ ¿Somos hoy ciudadanos bajo **sospecha?**

**“Debemos confiar,
aunque después activemos
un procedimiento de análisis,
contexto y de actualización,
para comprobar que
la confianza no se resiente
con el tiempo”**

Para el experto en confianza “hoy todos somos ciudadanos bajo sospecha” y eso en ocasiones nos lleva a la gestión por excepción, algo que deberíamos evitar. Es decir, si en una organización nos encontramos un 5% de personas en quienes no podemos confiar, no por ello debemos hacer extensiva la desconfianza a todos los demás, cuando no lo merecen. Se trata de un riesgo en el liderazgo que parte de la propia desconfianza en uno mismo, y nos hace poner a todos bajo sospecha porque es lo cómodo, fácil y seguro.

Sin embargo, Gasalla opina que con la confianza deberíamos actuar como con el sentimiento de justicia, donde se establece que, de entrada, somos inocentes hasta que no se demuestre lo contrario. Algo que no nos resulta fácil, sobre todo si ya hemos vivido episodios de cierta “traición”, que nos hacen generalizar, no volver a confiar y cerrarnos.

Tenemos dificultad para asumir que aunque una minoría de personas pueda defraudarnos, existe una mayoría que no lo hará, y debemos abrirnos a ellos, para no perder oportunidades de relación, de negocio y de vida.

Pero para confiar en los demás, debemos empezar por confiar en nosotros mismos. La autoconfianza es la base de nuestra libertad y debería trabajarse desde las organizaciones, porque no es fácil confiar en alguien que percibes que tiene la confianza baja, cuando ni él mismo es capaz de confiar.

Casi todo depende de nosotros. Debemos mirarnos hacia dentro, porque solo explorando nuestro potencial y fortalezas, seremos capaces de gestionar lo externo, y la enorme incertidumbre e incomprensión que nos rodea.



Con relación a esto, Gasalla trabaja con una fórmula

“ **A** + 7 **C** ”

“La **A** corresponde a la **autoconfianza**”.

y está definida por 5 parámetros:

Autoconcepto.

Saber cómo nos definimos a nosotros mismos, en el pasado, hoy y en el futuro.

Autocrítica.

Buscar nuestras singularidades, nuestros talentos, porque muchas veces no somos conscientes de nuestro potencial. Trabajar tanto las fortalezas, como las áreas de mejora.

Autoestima.

Trabajarla de manera consciente, lo que no significa caer en el egocentrismo. Una baja autoestima nos hace tener miedos, estar a la defensiva.

Autodisciplina.

Un factor clave del que parte el liderazgo. Ser capaz de hacer lo que nos hemos propuesto hacer y que depende de nosotros mismos. Algo voluntario, que nos cueste un esfuerzo y hagamos con la sistemática que corresponda.

Autoeficiencia.

Reflexionar sobre nuestros logros y cómo hemos superado las adversidades.

**“Todo el mundo habría triunfado
si hubiera conocido su mejor cualidad”**

Baltasar Gracián

■ **Confianza** y vulnerabilidad

Según encontramos en uno de los libros de Gasalla “Confiar significa abrir nuestras defensas y controles, colocar nuestros recursos a disposición del otro y creer que no se va a aprovechar de ello para coger ventaja sobre nosotros y perjudicarnos”.

La confianza nos hace vulnerables, pero si trabajamos la autoconfianza en que la otra persona actuará de manera leal, superaremos esa debilidad. Si trabajamos desde la autoconfianza nos daremos cuenta que el asumirla nos coloca en una situación de ventaja. Y esa vulnerabilidad, siempre que la acompañemos de autoconfianza, paradójicamente no nos hace débiles, sino todo lo contrario, porque nos permite manifestar sin miedo nuestras fisuras, reforzando paradójicamente nuestra posición de autoridad.

“Estilos de liderazgo arrogantes, en cierto modo agresivos, más propios del pasado, podían estar ocultando algún tipo de debilidad o inseguridad enquistada.

El nuevo liderazgo que trabaja la autoconfianza, sabe que no pasa nada por mostrar su vulnerabilidad”



“Si tú quieres que confíen en ti, empieza por confiar tú en los demás”

Lao-Tse

■ ¿Necesitamos la **confianza** para crear e innovar?

Los parámetros que regían la 3ª Revolución industrial, como la eficiencia en costes, la economía de escala, o mejorar los productos y servicios, van a ser desarrollados con eficacia por los robots. Ahora entramos en una nueva era más centrada en la creación, donde las habilidades más genuinamente humanas como el pensamiento crítico o creativo entran en juego. Pero para crear, necesitamos confianza, porque eso nos hará sentir libres para experimentar y equivocarnos.



“No arriesgaremos y crearemos si no nos sentimos seguros. Por eso las organizaciones se vuelven conservadoras y pocas hacen algo fuera de lo normal, y se desaprovechan enormes talentos, que aplican su creatividad en otros ámbitos fuera de la empresa”

Para promover el espíritu creativo de las personas, es necesario desplegar, un “liderazgo por confianza”, basado en un modelo sencillo, que Gasalla define como las

“7C de la confianza”

Competencias profesionales

Trabajar la excelencia.

Cumplimiento de la palabra

Ser honestos y consecuentes con lo que decimos. Hacer lo que hemos dicho que vamos a hacer. Aquello a lo que nos hemos comprometido.

Consciencia del otro

Si queremos que otro confíe en nosotros, debemos conocerlo, respetarlo y empatizar con él, pese a las diferencias.

Coherencia

Aplicarnos a nosotros mismos lo que proclamamos para otros, siendo ejemplo. Algo que resulta clave en la educación.

Claridad

No debemos ser completamente transparentes. Debemos tener nuestro ámbito de intimidad y en la empresa cada rol tendrá acceso a una información determinada. Pero lo que sí debemos potenciar es la claridad, la veracidad que es que es la verdad subjetiva.

Consistencia

Desplegar unos comportamientos que estén alineados en el tiempo con unos valores de integridad.

Coraje

Para inspirar confianza debemos tener coraje para decir a otro lo que no siempre quiere oír, estableciendo límites y haciéndolo con la sensibilidad necesaria.

■ ¿Qué atributos de la **cultura y del liderazgo** facilitan la **confianza**?

Uno de los aspectos clave para impulsar el cambio cultural en las empresas es la **transversalidad**, para crear una cultura integral y no fragmentada por departamentos. Por eso es fundamental trabajar la **colaboración a través de la diversidad**. No tenemos acceso a todo el conocimiento, por lo que es necesario que colaboremos con otros para enriquecernos de lo que ellos pueden aportar. Y esas aportaciones serán más ricas cuanto más diversas sean los perfiles de las personas que las expresan.

También es clave la **flexibilidad**. Hoy más que nunca, en un momento donde las necesidades y expectativas de las personas han cambiado, uno de los aspectos que los profesionales valoran más en las organizaciones es trabajar en **modelos flexibles, basados en la confianza y la autonomía**. Una flexibilidad que debe ser recíproca, y darse tanto por parte de la organización, como del empleado.



“La flexibilidad, la confianza y la autonomía, forman el triángulo virtuoso de una cultura empresarial de futuro”



“Aprender es vivir, y solo se vive si se sigue aprendiendo. Pero aprender no es adquirir conocimiento; aprender es cambiar.

Del mismo modo, confiar es vivir. Y solo se vive si se sigue confiando. Y de igual forma que la confianza es clave en las organizaciones para seguir creando, innovando, colaborando, también es muy importante en nuestro ámbito personal, donde las relaciones de confianza nos ayudarán en el camino hacia nuestra felicidad”



■ SOBRE **José María Gasalla**

Conferenciante, escritor y Profesor de diferentes escuelas de negocio a nivel nacional e internacional. Ingeniero Aeronáutico. Doctor en C. Económicas y Empresariales. Posee el Diploma de Estudios Avanzados en Psicología Social. Línea de Investigación Confianza y Compromiso. Presidente del Grupo Desarrollo Organizacional y Director de TALENTUM Conferencias. Experto de la DEUSTO BS. Health. (Master Classes) y (Programa LEAD). Profesor invitado del INCAE Business School Costa Rica. Profesor convidado de la Fundacao Dom Cabral en Brasil.

Ex - Director del Programa Gestión del Talento- ESADE Business School. Evaluador del proceso de acreditación de coachs profesionales senior y coachs ejecutivos de AECOP (Asociación Española de Coaching).

Participa como EXPERTO en la Agencia Nacional de Evaluación Científica y Académica (ANECA). (2002-2016). Conferencia TED ex FUNDESEM “El ciclo de la vida del ADN al ADR (2013). CONSULTOR INTERNACIONAL de reconocido prestigio en el área de cambio y desarrollo de las organizaciones.

Durante los últimos 25 años ha trabajado en Procesos de Cambio y Desarrollo Directivo en empresas como: Alcampo, Banco Santander, Barclays, Bankia, BBVA, Camara de Comercio, CASA, Coca-Cola, Deloitte, Digital, Ericson, Ford, Hospital de Cruces, Gillett, IBM, IKEA, JOHNSON & JOHNSON, MCC, Merck, Calidad Pascual, Pfizer, Repsol, Sanitas, SEDISA, Visalia, Zara, etc.</5>

Autor de muy diversas publicaciones entre las que destacan los libros: “La nueva dirección de personas” y “Marketing para la formación de Directivos”, “La dirección y desarrollo de personas”, “Confianza. La clave del éxito personal y empresarial”, “Quien lidera confía”, “Asunto: Confianza y Compromiso”, “Ganar Confianza: Coaching para un adolescente”, “El nuevo Liderazgo”, “Empréndela contigo mismo desde la confianza”, todas estas autoeditadas en la Editorial Círculo Rojo.

<https://gasalla.com/>