



## Gestión & Talento

Hugo Urdaneta Fonseca

hugo.urdaneta@hotmail.com / @huconsulting



# LA CONFIANZA Y EL ELEFANTE

Hace ya tiempo viendo televisión por cable, en un canal transmitían un programa del tipo documental. Se trataba de la historia de un intrépido periodista del Cono Sur que casi pierde la vida al entrar al área donde estaban los elefantes, ubicados en el zoológico de la ciudad de Mendoza en Argentina.

En el programa entrevistaban a un experto en el manejo de elefantes del zoológico de San Francisco, California para que diera su opinión de lo acontecido. Mencionaba este experto que los elefantes son uno de los animales más desconfiados del planeta.

Siendo el tema de la Confianza una de mis áreas de interés profesional, por supuesto que me quedé viendo con mucha atención el programa, para ver qué cosas nuevas podía aprender de tan apasionante acontecimiento. Ganarse la confianza de un elefante puede llevar un año o más, y esto cuando la interac-

ción con el animal se produce a diario, quiere decir que si el contacto es esporádico esta confianza difícilmente se logre.

Y más aún, siendo el elefante uno de los animales con la memoria más impresionante (memoria de elefante) cualquier experiencia negativa en el pasado no se le borrará de su mente y saldrá a relucir a la hora de desconfiar de alguien.

Precisamente esto último influyó en el ataque de una elefanta al periodista, a pesar que él intentaba ganarse su confianza dándole directamente de su mano frutas para que comiera.

El periodista tenía colocado en el momento del ataque un radio transmisor en su cintura que emitía señales en baja frecuencia que el animal perfectamente podía captar, aparentemente la elefanta en el pasado había sido mal tratada por un guardia de parque que normalmente utilizaba un radio

transmisor que también emitía señales de baja frecuencia.

Lo cierto es que el animal, inmediatamente y gracias a su memoria, asoció al periodista que de buena fe intentaba ganarse su confianza, con el cruel guardia que la castigaba y lo atacó con tal fiereza, que si no es porque la persona se lanza en el foso que protege al público de los animales, no hubiese tenido ninguna posibilidad de supervivencia.

En el video el experto explicaba que el animal empezó a mostrar signos de malestar como era el movimiento de las grandes orejas y la fuerte trompa, compuesta de más de 150 mil músculos.

La falta de conocimiento del periodista no le permitió captar el peligro de las señales que el animal emitía antes del ataque.

Ahora bien, la pregunta que usted se hará es: ¿qué tiene que ver esta historia o metáfora con el tema gerencial o de

gestión humana?

En mi trabajo como consultor en el área de la conducta humana en las organizaciones, me consigo a diario con un fenómeno preocupante, la manifestación creciente de desconfianza de los trabajadores con los niveles supervisores, gerenciales de la empresa y con los mismos procesos, sistemas, normas y procedimientos de la organización (esto es lo que yo llamo institucionalidad organizacional).

Cuando hablo de manifestación actual del fenómeno es porque dicha desconfianza tiene raíces profundas y viene de tiempo atrás, sólo que es ahora por las distintas condiciones del país los trabajadores lo manifiestan abiertamente.

En muchas organizaciones los trabajadores se comportan como la elefanta de la historia, el pasado de enfocarse en los aspectos operativos, y en los factores duros como el salario y beneficios, así como

una gerencia basada en el miedo y poco sensible a las necesidades de los trabajadores, ha llevado a este estado de resentimiento y desconfianza que hoy manifiestan muchos de nuestros trabajadores, siendo mucho más marcado en los trabajadores de las posiciones más bajas en la estructura organizacional.

Así mismo a la mayoría de nuestros supervisores les pasa algo similar que al periodista de la historia, su desconocimiento les impide anticipar y conocer el verdadero sentir de las señales que los trabajadores emiten, y lo peor, qué hacer para poder cambiar estas conductas destructivas a conductas potenciadoras.

Aunque no sea el tema de este artículo, a la desconfianza generada en el mundo organizacional, habría que sumarle elementos históricos desde el punto de vista cultural y social que hacen de la confianza un tema complejo.

El gran reto es trabajar el concepto de Confianza en las Organizaciones, esto pasa por un análisis sistemático para conocer cuál es el nivel de confianza que los trabajadores tienen de la gerencia y la supervisión, y de la institucionalidad organizacional, diseñar una estrategia de acción que liderada por la gerencia y coordinada por la unidad de Recursos Humanos, realice los cambios organizacionales necesarios, y sobre todo empiece a empoderar y formar a los supervisores para que asuman el protagonismo de los procesos de cambios que hoy demanda la realidad de nuestros tiempos.

Sólo conociendo el fenómeno será que podamos gerenciarlo y cambiarlo.

**Hugo Urdaneta Fonseca.**  
Consultor Organizacional,  
Coach, Especialista en  
Recursos Humanos y  
Relaciones Laborales.