

LA TENDENCIA A LA DESCONFIANZA

Hugo Urdaneta Fonseca

Por lo general me gusta utilizar la palabra en positivo, de manera de reforzar la conducta que uno desea cambiar, en vez de hablar de desconfianza en el título, pude hablar de Confianza. La razón obedece a que quiero iniciar este artículo, con uno de Moisés Naím, que lleva por título “Brexit’ y Trump: cuando los hechos no importan”, aunque no voy a hablar yo aquí ni de la decisión que tomaron los ingleses, ni del fenómeno Trump. Naím relaciona esas dos situaciones con la creciente desconfianza “Todas las encuestas que sondean los índices de confianza en diferentes países descubren que la confianza está en caída libre. La gente confía muy poco en el gobierno, la empresa privada, las organizaciones no gubernamentales o los medios de comunicación social”. Y sigue aportándonos elementos valiosos sobre la Confianza “A veces, una población normalmente desconfiada y cínica de repente decide depositar toda su confianza en ciertos líderes o movimientos políticos. Así, la confianza de la gente parece tomar solo dos formas: todo o nada, es bipolar. Hemos visto como la

confianza de la gente en ciertos líderes se mantiene a pesar de su comprobada propensión a tergiversar la realidad, adulterar estadísticas, hacer promesas imposibles de cumplir, lanzar acusaciones infundadas o, simplemente, mentir. Es sorprendente ver como una población normalmente recelosa decide creer en alguien que le miente, y como le sigue teniendo confianza aun después de que su mendacidad se hace evidente.”.

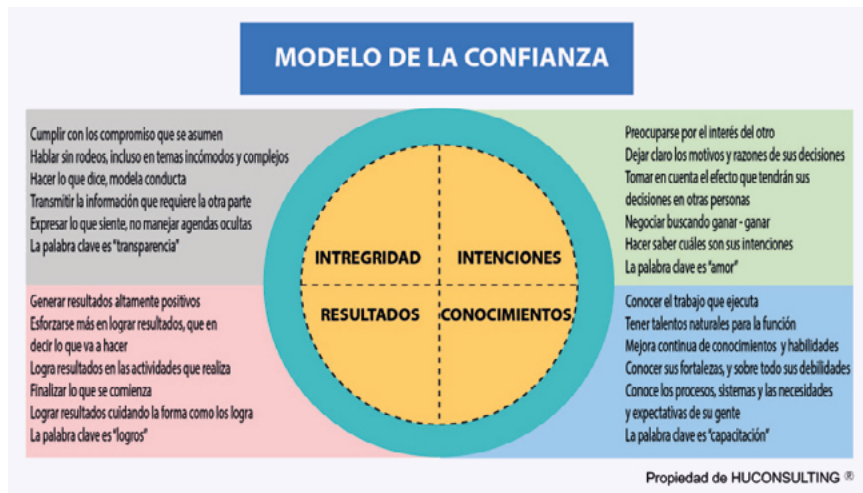
LA CONFIANZA A NIVEL DE LAS ORGANIZACIONES

En el párrafo anterior hablamos de un nivel de confianza macro, de países, de partidos políticos, del sector empresarial, pero de igual forma podemos hablar a nivel micro de nuestras empresas y organizaciones, incluso, más internamente de la gerencia, de los supervisores, y de los departamentos.

La decisión de confiar se enfoca en tres elementos: la gente, los procesos y los sistemas y cuatro factores: la integridad, las intenciones, los conocimientos y resultados. La combinación de los 3 elementos con los 4 factores genera un mapa con muchas interconexiones, que pueden complejizarse mucho, aquí intentaré simplificarlo para ilustrar el fenómeno a nivel de las organizaciones.

En las organizaciones, el elemento gente se refiere al liderazgo de la organización, al CEO, Gerente General, es el Capitán del Barco, es el comandante del pelotón, es el manager en un equipo de base-ball, el director técnico en el equipo de futbol, es aquel que tiene la inmensa tarea de dirigir e inspirar a toda la organización, luego tenemos los gerentes y supervisores, cuya tarea es similar, pero a nivel más micro, es su gerencia, unidad o departamento. El liderazgo y carisma es fundamental, pero a la vez peligroso, si no

está basado en sólidos procesos y sistemas. En la vieja industria petrolera, el liderazgo era fundamental, pero más lo era la solidez y confianza en los procesos y sistemas de toma de decisiones, que hacía que las decisiones individuales tuvieran solidez institucional, nadie al final era imprescindible porque, la continuidad estaba cimentada en la institucionalidad. Si los procesos y sistemas pierden credibilidad, o son débiles o inexistentes, se estará en manos del primer líder parlanchín



que llegue.

Los sistemas organizacionales, entendidos como el conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo o colectividad, y aquí me refiero principalmente a los que impactan directamente en los trabajadores como son los ingresos, la administración salarial, las promociones, la administración de beneficios, los egresos etcétera, son fundamentales a la hora de la gente, confiar en una organización. Si la gente no percibe los procesos y procedimientos como éticos, íntegros, que los benefician, que son transparentes, ni bien diseñados, ni bien administrados, faltará poco para que la Confianza se desmorone.

UN PROCESO DE INGRESO QUE NO GENERABA CONFIANZA

Voy a ilustrar lo dicho con el ejemplo de como un proceso de ingreso típico en una empresa industrial, que era fuertemente criticado por un sindicato conflictivo y desconfiado se pudo transformar en un proceso transparente y que generaba confianza para todos.

El contrato colectivo preveía una cuota de empleo para el sindicato, los candidatos que presentaba el sindicato, para la gente de recursos humanos eran por lo general amigos del sindicato, con bajas competencias y conocimientos. Para el sindicato, la gente de recursos humanos sabotaba sus candidatos para así ingresar los suyos, con el resultado que los ingresos se retrasaban mucho, con enfrentamientos cada vez mayores, y terminaban ingresándose personas inadecuadas.

Ante esta situación la empresa decidió rediseñar el sistema y el proceso de selección para hacerlo confiable, lo primero que se hizo fue conformar un equipo de selección de operadores, conformado por una persona de partimos recursos humanos, un representante del sindicato, un supervisor del área, y un operador con un alto nivel de credibilidad por su conocimiento y compromiso. Este equipo recibió una capacitación en el manejo de assessment centers, y elaboraron una matriz de selección de las competencias, conocimientos y actitudes y características personales del trabajador que queríamos incorporar. El resultado de este proceso era aceptado por todos, la empresa y el sindicato, la participación de todos los involucrados fue fundamental, se empezó a percibir por primera

vez que el proceso no era una “caja negra” que buscaba ir en contra de una de las partes involucradas.

POR QUÉ SE GENERÓ CONFIANZA

Si partimos de nuestro modelo de la Confianza, que consta de 4 factores claves INTEGRIDAD, INTENCIONES, CONOCIMIENTOS Y RESULTADOS, podemos analizar lo que pasó. La INTEGRIDAD tiene que ver con no manejar agendas ocultas, y una gestión transparente, el proceso de selección, aunque responsabilidad de recursos humanos, era administrado de forma abierta por los interesados. En el segundo factor generador de confianza, las INTENCIONES tiene mucho que ver con preocuparse por el interés del otro, es valorar la otra parte, es hablar claro de cuáles eran las intenciones, que en este caso eran básicamente acelerar la selección de personal y mejorar la calidad del personal que se contrataba. El tercer factor CONOCIMIENTOS, se evidenció porque todos los actores reconocieron que el nuevo proceso significaba una mejora, el capacitar al equipo de selección, conformado en su mayoría por personas sin ningún tipo de conocimientos y experiencias, fue fundamental para darle solidez al proceso, y por último el cuarto factor RESULTADOS, terminó de consolidar el proceso ya que el tiempo de selección de personal se redujo significativamente, así como la calidad del talento que ingresaba, los logros fueron evidentes.

Este ejemplo referido a la selección de personal es replicable en los distintos procesos organizacionales y de gestión humana, con las diferencias naturales en cada caso, ya hay ejemplos similares en materia de capacitación y desarrollo, compensación y beneficios, etcétera.

Este ejemplo referido a la selección de personal es replicable en los distintos procesos organizacionales y de gestión humana, con las diferencias naturales en cada caso, ya hay ejemplos similares en materia de capacitación y desarrollo, compensación y beneficios, etcétera.

Julio 7 de 2016.

HUGO URDANETA FONSECA

Consultor en Cambio Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.
www.huconsulting.net @huconsulting

