



Universidad
Católica

DAMASO A. LARRAÑAGA • URUGUAY

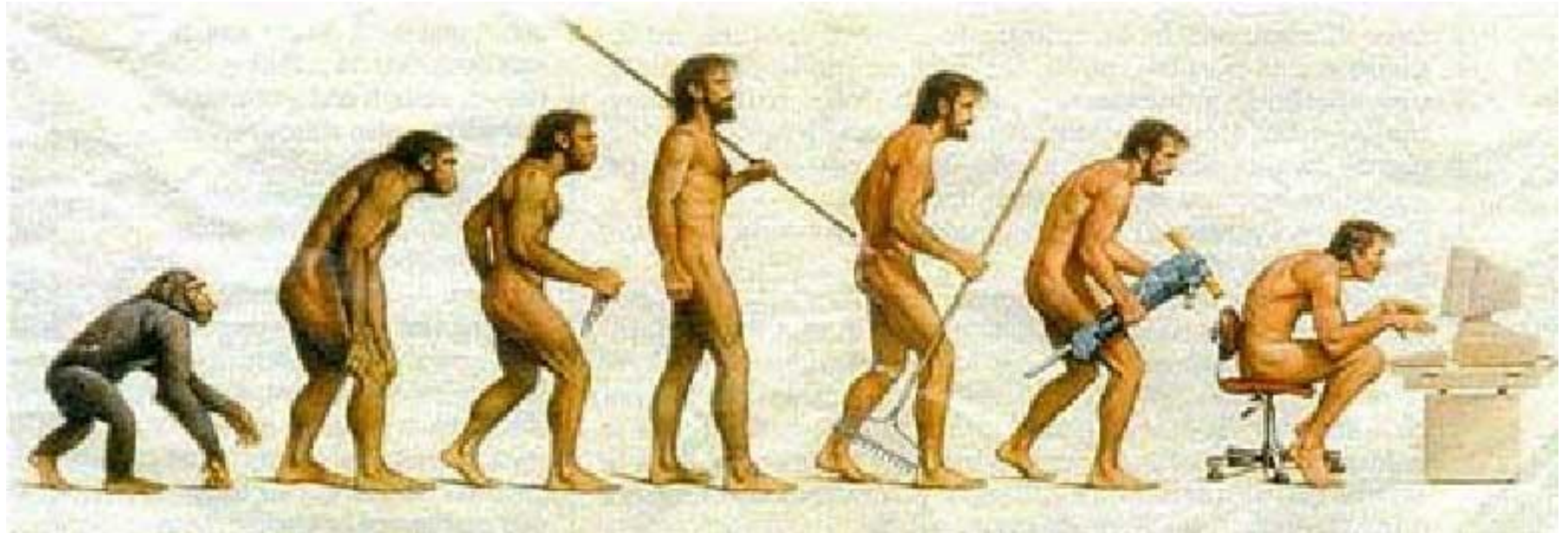
Facultad de Ciencias Empresariales

EL VALOR DE LA CONFIANZA COMO ACTIVO ORGANIZACIONAL

6 de abril de 2010

Ps. Ricardo Chiesa MBA
Coordinador del Área Docente de Gestión Humana
Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad Católica del Uruguay

¿Cómo influye el cambio de tipo de sociedad en la gestión de personas?



cazador

sembrador

trabajador

conocedor

Cuanto más conocimiento aplica una persona a su trabajo, más poder tiene de elegir su empleador. Y cada día hay más personas “conocedoras”.

Cambios en el paradigma sobre las personas

Tal vez el cambio más importante que estamos asistiendo es acerca de nuestras creencias sobre lo que significa ser personas (seres humanos)

John Naisbitt

Por primera vez – literalmente – hay muchísimas personas que pueden elegir y su número crece con rapidez. Por primera vez tendrán que gestionarse a sí mismas. Y la sociedad no está preparada para ello.

Peter Drucker

ALGUNOS EJEMPLOS DEL CAMBIO



- CRECIENTE COMPETENCIA GLOBAL Y LOCAL
- CRECIENTE COMPLEJIDAD Y TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES
- CRECIMIENTO MÁS LENTO
- MAYOR INFLUENCIA DE GOBIERNOS
- MAYOR EDUCACIÓN DEL TRABAJADOR
- VALORES CAMBIANTES DE LOS TRABAJADORES
- CAMBIOS DEMOGRÁFICOS EN EL MUNDO DEL TRABAJO

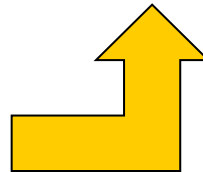


LAS PERSONAS COMO “SOCIAS” DE LA ORGANIZACIÓN

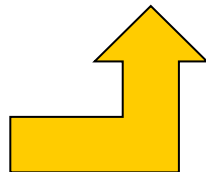


EL EMPLEADO COMO
DUEÑO Y PROPIETARIO
DE SUS TALENTOS

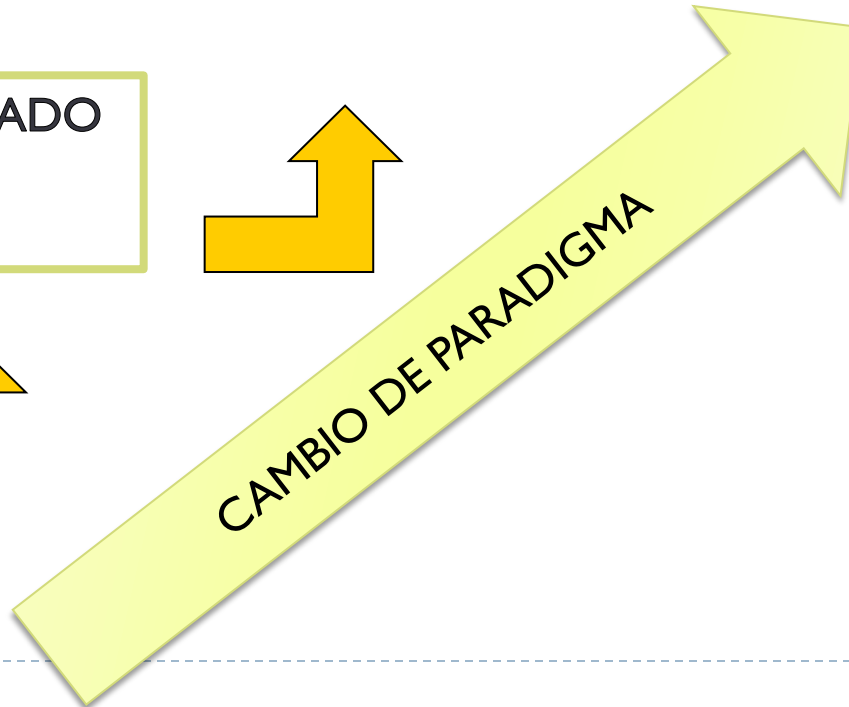
EL EMPLEADO
COMO
ACTIVO



EL
EMPLEADO
COMO
“COSA”



CAMBIO DE PARADIGMA



Pirámide de creación de valor basada en las competencias de la gente

LOS RESULTADOS CREADOS
(VALOR DE LA ORGANIZACIÓN)

EL VALOR RECIBIDO Y PERCIBIDO
(VALOR PARA LOS CLIENTES Y DEMÁS GRUPOS DE INTERÉS)

LO QUE HACEN Y ENTREGAN
(Procesos que crean valor)

LO QUE SABEN HACER Y LO QUE QUIEREN HACER
(Competencias técnicas y humanas de los que crean valor)

(CONOCIMIENTO PRÁCTICO Y MOTIVACIÓN)

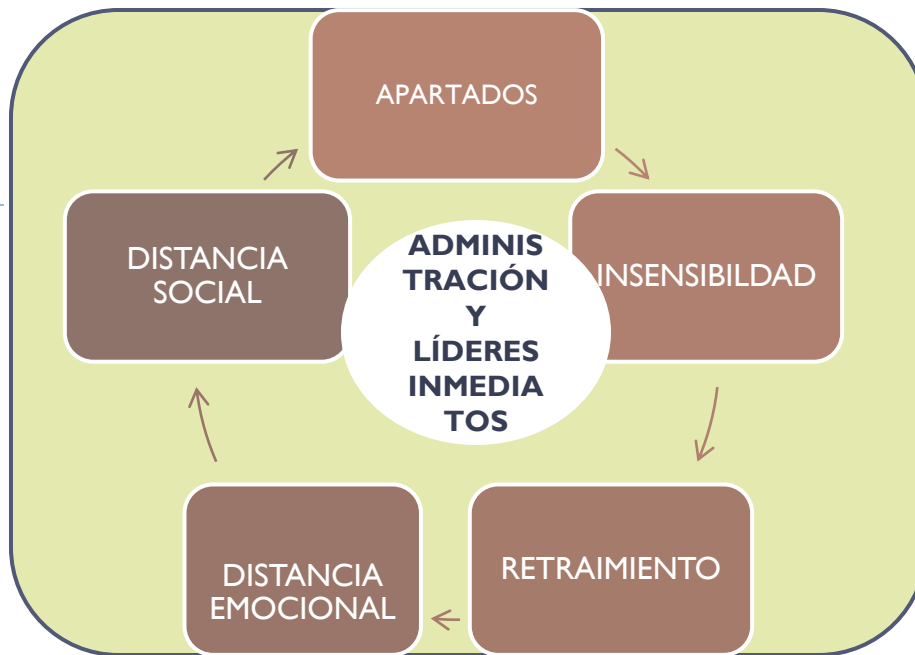
¿Existen herramientas para desarrollar el clima de confianza en las organizaciones?



**EN LA RELACIÓN
DE LÍDERES Y
COLABORADORES**



En las décadas pasadas predominó el control unilateral de las personas por parte de la administración



BRECHA DE LA DESCONFIANZA

¿Qué hace que los empleados no confíen en su líder inmediato?

- ▶ Si le pido ayuda, ¿creerá que soy incompetente y que no puedo realizar bien mi trabajo?
- ▶ Si protesto contra la medida adoptada (como una transferencia, una disminución de categoría o el no obtener un aumento de salario), ¿echará eso a perder mi posición y las probabilidades de a) permanecer en el empleo y b) las perspectivas de futuro?
- ▶ Si le hablo, ¿no le molestará el hecho de que le haga perder el tiempo?



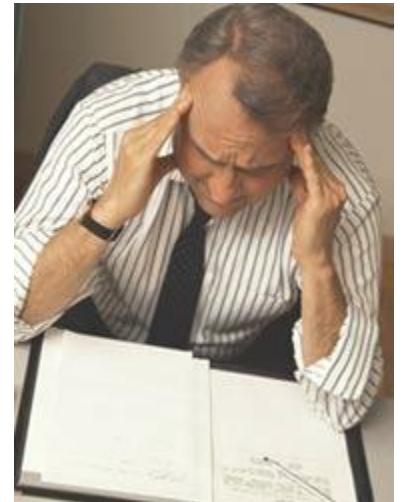
¿Qué hace que los empleados no confíen en su líder inmediato?

- ▶ ¿Podré hablarle sin que interprete erróneamente lo que le diga? ¿Creerá que lo estoy criticando a él y a la compañía, cuando lo único que estaré tratando de hacer es presentarle el cuadro de la realidad tal como lo veo? ¿Llegará a la conclusión por lo que le diga, de que soy un empleado problemático y poco conveniente?
- ▶ ¿Cómo puedo hablarle de mi situación cuando es responsable en parte, de que se haya producido?



¿Qué hace que los empleados no confíen en su líder inmediato?

- ▶ **Cómo puedo hablarle de mis asuntos personales?**
 - ▶ Es un hombre ocupado
 - ▶ De todos modos, los asuntos personales no se deben analizar durante el tiempo de trabajo
 - ▶ Si supiera la dificultad que tengo cambiaría su opinión sobre mí
 - ▶ No quiero que mi vida personal sea objeto de chismes por toda la fábrica (u oficina) y que dé alimento a los rumores.
- ▶ **Probablemente pensaría que estoy buscando consejos y, si no sigo los que me dé, quizá crea que no lo tengo en alta estima o que sus consejos me parecen inadecuados.**



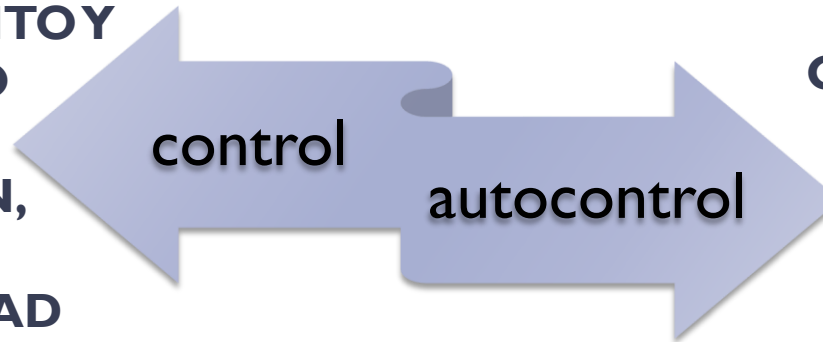
¿Qué hace que los empleados no confíen en su líder inmediato?

- ▶ Quizá se sintiera obligado a tomar alguna medida, cuando lo único que desea es que sepa las circunstancias.
- ▶ Mis compañeros pueden creer que estoy halagando al jefe o que los estoy delatando



¿Cómo superar el dilema del control sobre las personas?

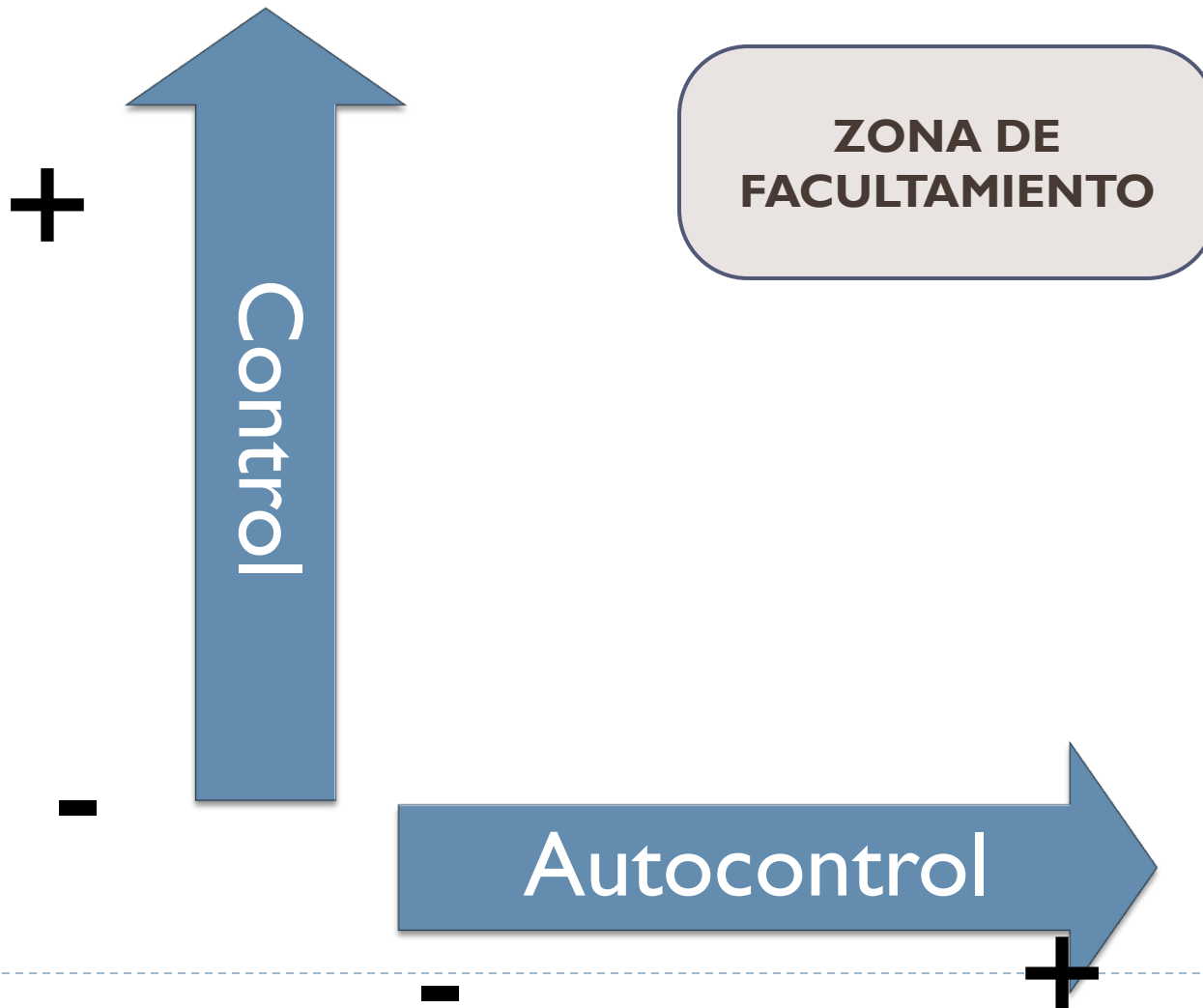
**MENOS
VARIABILIDAD DEL
COMPORTAMIENTO Y
DEL DESEMPEÑO
PERO MÁS
INSATISFACCIÓN,
CON MENOS
RESPONSABILIDAD**



**MÁS VARIABILIDAD
DEL
COMPORTAMIENTO
Y DEL DESEMPEÑO
PERO MÁS
SATISFACCIÓN Y
RESPONSABILIDAD**



Tanto autocontrol como sea posible y tanto control como sea necesario.



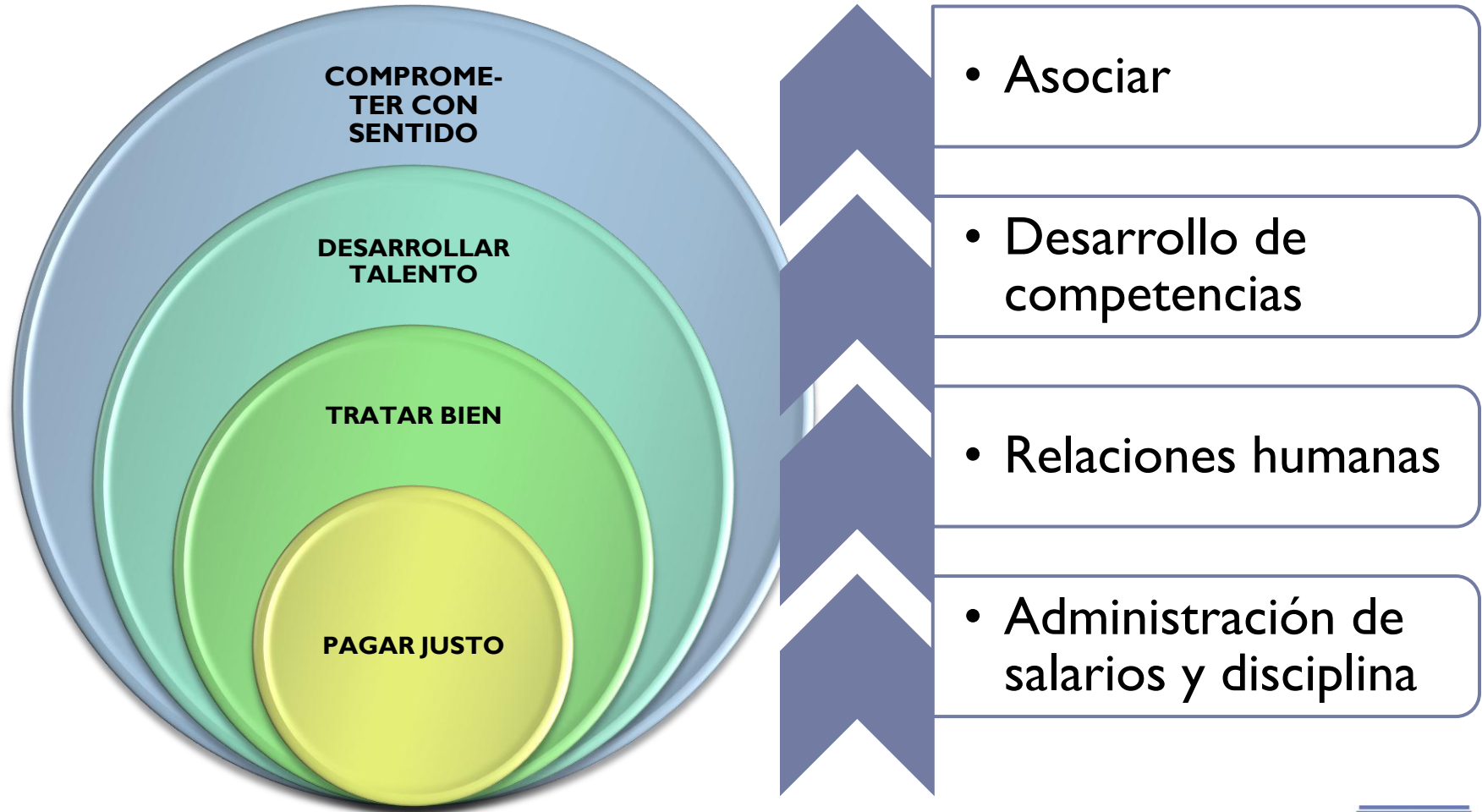
- El control unilateral de la relación genera más resistencia.
- El control combinado con autocontrol se convierte en facultamiento, alineamiento, compromiso.

¿Existen herramientas para desarrollar el clima de confianza en las organizaciones?

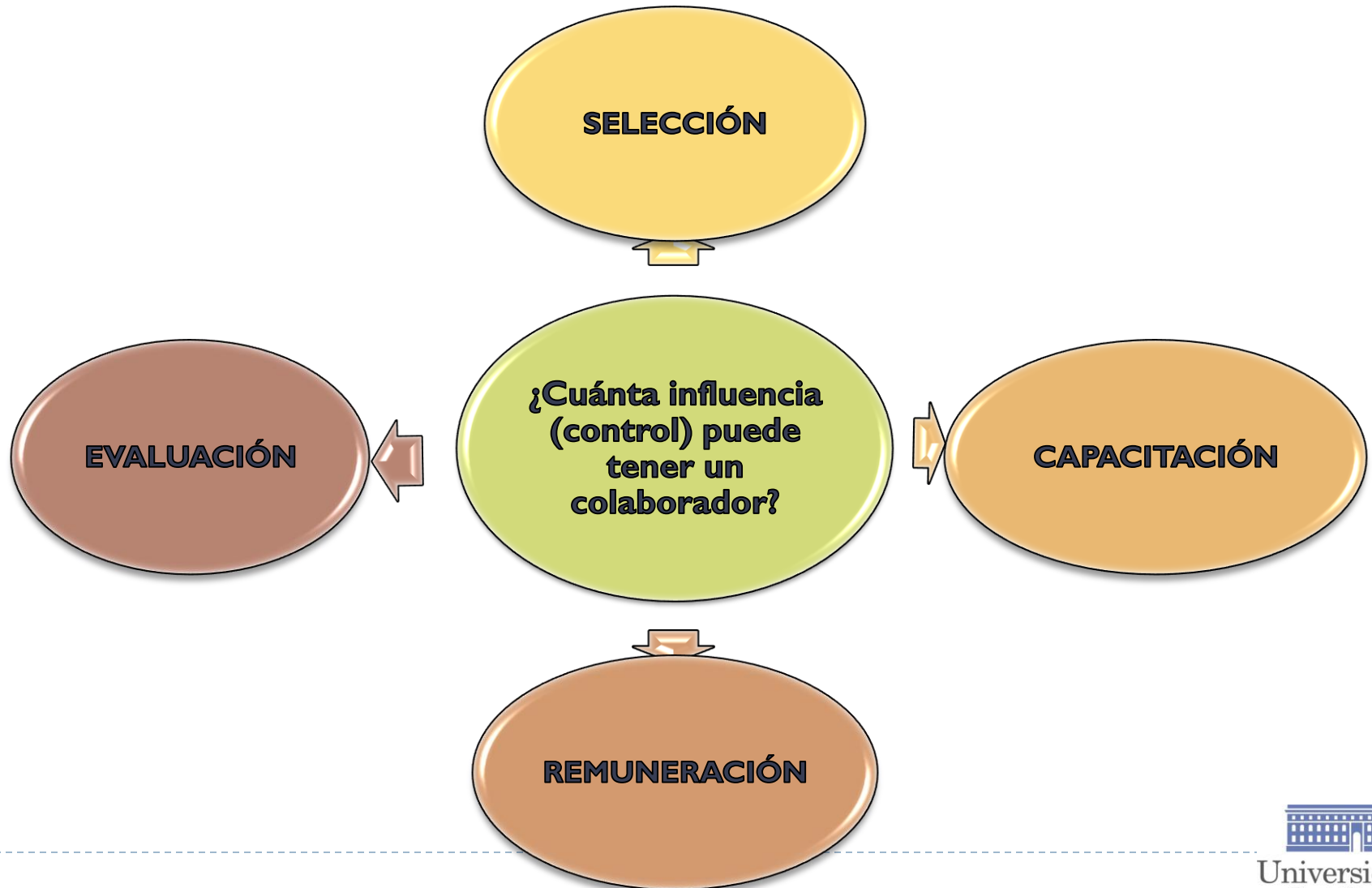


**EN LA GESTIÓN
HUMANA GLOBAL
DE LA
ORGANIZACIÓN**

Evolución y tendencia de la gestión humana



A más influencia de los colaboradores, más responsabilidad



Enfoque de la aplicación de herramientas de gestión humana

ILUSTRATIVO

HERRAMIENTAS	DEL CONTROL UNILATERAL	AL CONTROL BILATERAL (con confianza)
SELECCIÓN	ORIENTADA A LOS INTERESES DEL EMPLEADOR	ORIENTADA A LOS INTERESES DEL EMPLEADOR Y DE LOS CANDIDATOS
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	DISEÑO DEL CARGO CON PARTICIPACIÓN DEL OCUPANTE
EVALUACIÓN	JUICIO DESDE LA DIRECCIÓN, SOBRE LAS PERSONAS.	RETROALIMENTACIÓN DE 360° SOBRE EL DESEMPEÑO Y LOS OBJETIVOS, INCLUYENDO AUTOEVALUACIÓN
CAPACITACIÓN	PLANIFICADA DESDE LA DIRECCIÓN	PLANIFICADA POR EL EMPLEADO, CON EL APOYO Y ORIENTACIÓN DEL EMPLEADOR
REMUNERACIÓN	NEGOCIADA TRANSACCIONALMENTE	NEGOCIADA CON INFORMACIÓN VERAZ, Y CON SOLUCIONES CONJUNTAS CREATIVAS

La confianza como clave de las relaciones laborales – conclusiones de investigaciones académicas

INVESTIGACIÓN	CONCLUSIONES DE LA TESIS DOCTORAL
<p>Tesis doctoral de José Prato: Trabajo de campo realizado en el sector industrial manufacturero:</p>	<p>“...F) La confidencialidad y <u>la confianza</u>, dos pilares a cuidar:</p> <p><i>“...Por otro lado, la confianza es un pilar fundamental para los representantes del Estado y muy relativo, principalmente, para los negociadores sindicales; los representantes empresariales se sitúan en un nivel medio entre ambos. Sin dudas, siguen influyendo en este caso, los elementos culturales históricos en los que hemos abundado.</i></p> <p>Es, por último, una debilidad del modelo uruguayo de relaciones laborales pero que, a la vez, se debería ver como una oportunidad en la cual trabajar, sabiendo que solo con el <u>continuo relacionamiento entre los actores y con la concreción de convenios colectivos favorables para todos</u>, que se podrá cambiar la <u>percepción</u> que se tiene hoy de ésta, para nosotros, muy importante variable que tiene conexión directa con el poder compartir información relevante entre las partes.”</p>

La confianza como clave de las relaciones laborales ...

INVESTIGACIÓN	CONCLUSIONES DE LA TESIS DE GRADO
Memoria de grado de Claudia Medina y Patricia Quirico: Trabajo de campo realizado en el sector Servicios de Salud:	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad de los negociadores • Importancia de la presencia de los “Mismos rostros”. • Uno de los generadores de confianza. • Colabora en el proceso de compartir información. • Facilita las conversaciones informales.

COMPARACIÓN

INDUSTRIA MANUFACTURERA	SECTOR SERVICIOS DE SALUD
Negociadores nuevos. (Sector con negociación colectiva interrumpida por casi 15 años)	Muchos de los negociadores han participado en los Consejos de Salarios de 1985.
Negociadores “novatos”.	Negociadores con muchos años de experiencia.
Confidencialidad: Sindicato le da un valor relativo.	Confidencialidad: factor valorado por los tres actores.
Confianza: Sindicato le da un valor relativo.	Confianza: factor valorado por los tres actores.



La confianza como clave de las relaciones laborales ...

INVESTIGACIÓN	CONCLUSIONES DE LA TESIS DOCTORAL
<p>Memoria de grado de Héctor Rodríguez (en proceso): Trabajo de campo realizado en el sector de Servicios Culturales, de Esparcimiento y Comunicaciones:</p>	<p>“...Consideramos que esta hipótesis ha sido la más respaldada. Todos los actores, en forma unánime manifestaron que este elemento no solamente es importante, sino indispensable. Consideran imposible lograr un desarrollo adecuado y mayores niveles de intercambio de información sin que se verifique este aspecto.</p> <p>La confianza se constituye, por el tenor de las respuestas recibidas, en un verdadero pilar del proceso de compartir información relevante y de la propia negociación.</p> <p>Podemos afirmar que es prácticamente imposible que se comparta información relevante si no existe la confianza necesaria, siendo esto más contundente que lo que la hipótesis sugiere.</p> <p><u>Los empresarios</u> expresan: “La confianza es fundamental en cualquier aspecto de la negociación, en la medida que uno confía en la otra parte, que exista un buen uso de la información, que solamente se utilizará con fines de la negociación va a haber mayor información e intercambio de la misma”.</p> <p><u>Los trabajadores</u>, por su parte, reconocen que la confianza afecta el desarrollo de una negociación, pero a su vez afirman que la entrega de información por parte de los empresarios lo perciben como un acto de confianza.</p> <p>Expresan en este sentido: “A mí me genera mayor confianza cuando me dan información, me siento más confiado, lo veo como una buena señal”.</p> <p>“La confianza afecta en todo el proceso de negociación colectiva, afecta en la posibilidad de llegar a un acuerdo, incluso de negociar.”</p> <p>Por su parte, <u>los representantes del MTSS</u> consideran que el mal uso de la información es lo que deteriora la relación de confianza...”</p>

¿Cómo construir confianza en las relaciones interpersonales? (base de la confianza en la organización)



Nuestra misión como Facultad de Ciencias Empresariales de la UCU

SOCIEDAD MÁS JUSTA, CON MÁS
DESARROLLO HUMANO


Una ciudadanía
responsable que convive
con confianza

EMPRESAS y ORGANIZACIONES
SOSTENIBLES Y SOCIALMENTE
RESPONSABLES

Organizaciones con clima
de confianza

FORMAR PROFESIONALES 4 "C"
(CONCIENTES, COMPASIVOS,
COMPETENTES, COMPROMETIDOS)

Formar profesionales
que inspiren y
construyan "confianza"

A photograph of a grebe and its chick on water, used as a background for the text. The grebe is in the foreground, facing left, with its head turned slightly towards the viewer. It has a dark, pointed beak and a reddish-brown neck. The chick is behind it, also facing left, with a striped head and a fluffy body. The water is calm, and the background is a soft, golden-brown color, suggesting a sunset or sunrise.

En definitiva: la confianza se logra actuando con amor por uno mismo y por el prójimo ... amor por el cliente, amor por el colaborador, por los emprendedores, por los vecinos, ... porque detrás de cada rol, estamos las personas con nuestras responsabilidades y derechos humanos