



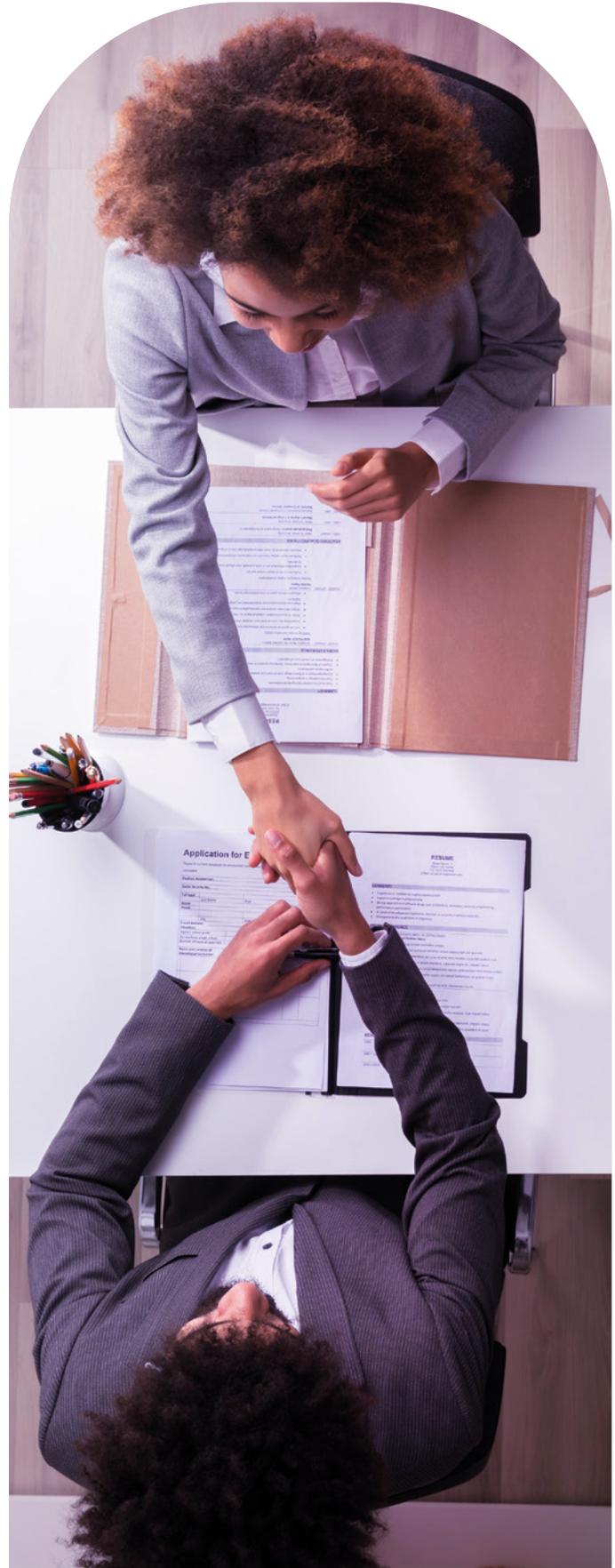
Liderazgo positivo

TEMA 4. Confiar e inspirar

Piensa en alguien con quien tengas una relación de confianza. ¿Fue sencillo comunicarte con esa persona? ¿Cómo te sentiste durante esa interacción? ¿Qué tan rápidamente lograste tus objetivos y cuánto disfrutaste esa conversación? Ahora, piensa en alguien con quien tengas poca confianza. Refleja sobre esas mismas preguntas. Notarás que la interacción es más fluida y positiva cuando hay confianza de por medio.

Todos hemos experimentado situaciones, ya sea en el ámbito personal o laboral, en las que la confianza juega un papel crucial. Cuando la confianza es un pilar fundamental, todo fluye mejor, es más fácil llegar a acuerdos y se trabaja de manera más eficiente para alcanzar los objetivos.

Según investigaciones de Covey sobre la confianza en empresas, se encontró que solo el 51% de los empleados confía en sus líderes y solo el 26% cree que actúan con honestidad. Además, en el último año, el 76% ha notado comportamientos poco éticos en su lugar de trabajo (Covey, 2019). Estos datos revelan las dificultades que pueden surgir en organizaciones donde la confianza es escasa, como comunicación deficiente, ambigüedad y retrabajos.



Según P&A Group (2021), cuando un líder fomenta la confianza en los equipos de trabajo a través de relaciones sólidas, experiencia y coherencia, la percepción sobre su liderazgo mejora considerablemente. La confianza es esencial en cualquier relación; sin ella, las relaciones pueden deteriorarse.

Aunque la confianza pueda parecer un concepto subjetivo y difícil de medir, se ha investigado ampliamente y se ha logrado entender y desmitificar muchos aspectos relacionados.

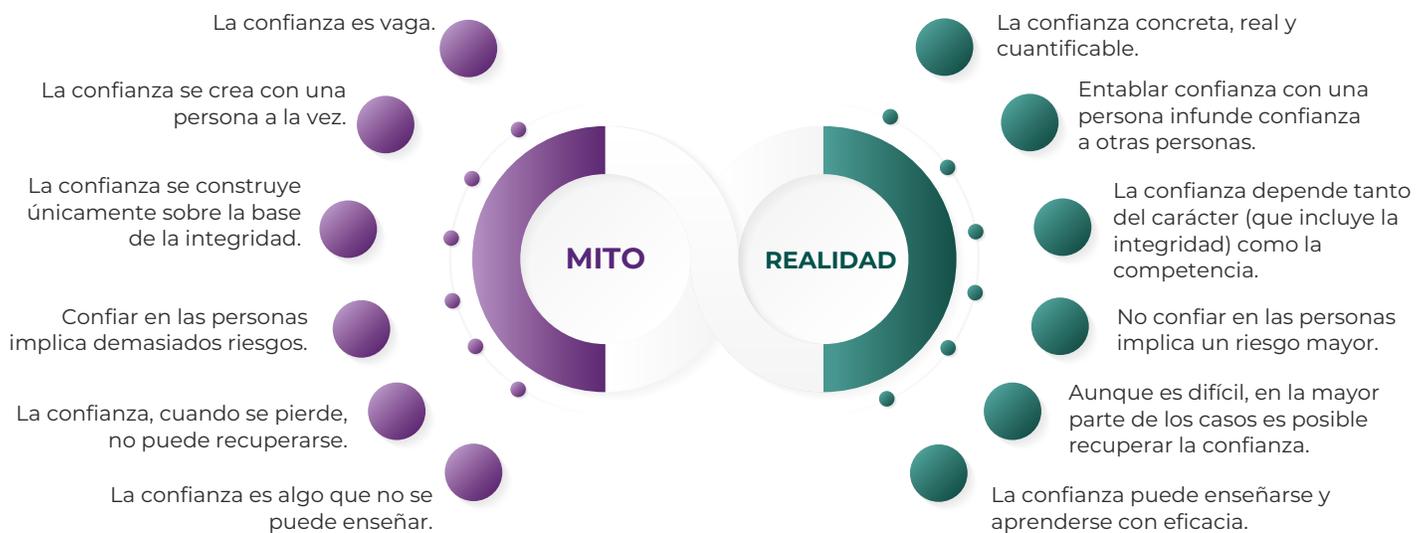


Figura 1. Mito vs. Realidad sobre la confianza, basado en Covey (2019)

Para confiar en un líder, se deben considerar cuatro elementos esenciales:

● **Carácter del líder:**

- **Integridad:** Actuar con honestidad y congruencia entre pensamientos, palabras y acciones. Mantener compromisos y demostrar humildad.
- **Intención positiva:** Establecer objetivos claros, priorizarlos y comprometerse activamente con ellos.

● **Competencia del líder:**

- **Habilidad:** Poseer las habilidades y el conocimiento necesarios para desempeñarse eficientemente en su rol.
- **Historial de resultados:** Mantener una consistencia en la entrega de resultados prometidos.

Cualquier debilidad en estos elementos puede disminuir la confianza en el líder.

Caso práctico

Un colaborador con 10 años en ventas recibe una tarea de su superior: diseñar un sistema de compensación variable para ventas en una semana. Aunque el colaborador ve esto como una oportunidad para crecer, reconoce que no tiene experiencia en compensaciones. Sin embargo, confía en que su experiencia en ventas le brindará las herramientas necesarias para abordar este desafío.

A pesar de su intención y honestidad, al sumergirse en la tarea, comprende la complejidad del tema. A pesar de sus esfuerzos, su propuesta carece de fundamento y no es viable debido a la falta de tiempo y conocimiento.



Análisis:

Este ejemplo resalta la diferencia entre tener buenas intenciones y estar realmente capacitado para una tarea. Aunque el colaborador demostró integridad e intención positiva, su falta de habilidades en el área de compensaciones y su historial de resultados impactaron negativamente en la confianza depositada en él.

Para evaluar la confianza en este escenario, podemos hacerlo desde la perspectiva del superior y del colaborador, considerando los cuatro elementos mencionados anteriormente.

ELEMENTO	SUBORDINADO Aceptar el pedido:	LIDERAZGO Hacer el pedido a ese subordinado:
Integridad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es honesto con su sentir, pensar y hacer? • ¿Es congruente con sus competencias? • ¿Reflexionó lo que implica? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Piensa que el subordinado es capaz de lograrlo? • ¿Le brindó los recursos necesarios? • ¿Explicó los beneficios o consecuencias del resultado?
Intención	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Desea lograrlo? • ¿Sabe que necesita? • ¿Tiene acceso a los recursos necesarios para lograrlo? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce la capacidad de su subordinado? • ¿Busca desarrollarlo? • ¿Quiere exponerlo? • ¿Qué quiere lograr? • ¿Por qué se lo pide a él específicamente?
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuenta con las competencias técnicas? • ¿Tiene experiencia en el tema? • ¿Tiene los conocimientos metodológicos requeridos? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce a su personal? • ¿Genera apertura con su equipo de trabajo? • ¿Acompaña a su equipo en los retos? • ¿Realiza pedidos claros?
Historial de resultado	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha logrado con éxito tareas que no conoce bien? • ¿Se involucra en las tareas para lograr sus objetivos? • ¿Entrega en tiempo y forma las actividades que se le piden? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Delega con efectividad? • ¿Mide los impactos de sus pedidos? • ¿Brinda apoyo cuando se le solicita? • ¿Empodera a su personal?

La confianza no solo se desarrolla y mantiene, sino que también puede fortalecerse. Sin embargo, si no eres consciente del impacto de tus acciones, puedes dañar tu propia confianza y la de quienes te rodean, generando un ambiente de desconfianza.

Stephen Covey (2023) enfatiza en su nueva perspectiva de liderazgo que las personas son inherentemente creativas, colaboradoras y poseen un gran potencial. El líder ideal, según Covey, inspira a las personas a alcanzar la mejor versión de sí mismas. Para inspirar confianza, Covey identifica 13 conductas que todo líder debe manifestar:

- 1 **Hablar claro:** Ser honesto y transmitir una impresión precisa.
- 2 **Mostrar respeto:** Mostrar comprensión e interés genuino hacia los demás.
- 3 **Crear transparencia:** Ser abierto, auténtico y declarar tus intenciones.
- 4 **Corregir errores:** Asumir responsabilidad, disculparse y rectificar.
- 5 **Mostrar lealtad:** Reconocer el mérito de otros y hablar positivamente de ellos.
- 6 **Presentar resultados:** Cumplir en tiempo y forma.
- 7 **Mejorar:** Valorar la retroalimentación, aprender y desarrollarse.



- 8 **Afrontar la realidad:** Encarar desafíos con valentía.
- 9 **Clarificar las expectativas:** Comunicarse de forma clara y directa.
- 10 **Practicar la responsabilidad:** Evitar culpar a otros y asumir responsabilidad.
- 11 **Escuchar primero:** Ser un oyente activo y abierto.
- 12 **Cumplir compromisos:** Ser coherente en lo que dices y haces.
- 13 **Ampliar la confianza:** Confiar de forma inteligente en otros.

Un líder que manifiesta estas conductas inspira confianza en su equipo. Cuando hay confianza, el equipo se siente más empoderado, colaborativo y alineado con un propósito común. Además, esto promueve una comunicación abierta, creatividad y apoyo mutuo. Sin embargo, la falta de confianza puede dar lugar a conflictos, comunicación deficiente y comportamientos negativos.

Según estudios (Reina et al., 2018), cuando un líder cultiva confianza en su equipo, se observan incrementos en responsabilidad, adaptabilidad, eficiencia, innovación, entre otros. Al mismo tiempo, se reduce la incidencia de conflictos y otros comportamientos contraproducentes.



Figura 2. Copyright 2018 de Dr. Dennis Reina, Dra. Michelle Reina, Reina, A Trust Building Consultancy y Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.
www.reinatrustbuilding.com. CVD01112018 12



El **liderazgo positivo** es más que un simple estilo; implica una transformación profunda en la personalidad, acciones, creencias y valores del líder. Si aspiras a ser un líder positivo, debes trabajar continuamente en tu desarrollo personal, fortalecer tu autoconciencia y ser genuinamente honesto. Además, es esencial que fomentes estas cualidades en tu equipo.

Este tipo de líder va más allá de las tareas cotidianas y se enfoca en la esencia humana, tanto la propia como la de su equipo. Un líder positivo valora y promueve:

- **Empatía**
- **Inteligencia emocional**
- **Respeto**
- **Relaciones interpersonales saludables**

La confianza actúa como el lubricante esencial en esta dinámica, asegurando que todos los componentes funcionen sin problemas, reduzcan el desgaste y optimicen su rendimiento.

Por lo tanto, es crucial que tomes conciencia del estilo de liderazgo que practicas actualmente. Reconocerlo es el primer paso hacia el desarrollo y la evolución hacia un líder más efectivo y positivo.

Referencias

P&A Group. (2021). ¿Cómo aumentar la confianza en los equipos de trabajo? *Great Place to Work*. <https://www.greatplacetowork.com.ec/es/publicaciones/blog/la-importancia-de-la-confianza-en-el-liderazgo>

Covey, S. (2023). *Confiar e Inspirar: Cómo los grandes líderes liberan la grandeza en los demás*. México: Ediciones Paidós.

Covey, S. (2019). *La Velocidad de la Confianza: El valor que lo cambia todo*. Estados Unidos: Brilliance Audio.

Reina, Dr., Reina, D., y Hudnut, D. (2018). *Por qué la confianza es clave para el éxito del equipo: Informe de investigación*. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2018/01/WP-Why-Trust-Is-Critical-to-Team-Success-ES-Jan-2018.pdf>

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.