

- [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_145112.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_145112.pdf)
- International Institute for Labour Studies, ILO. 2009. World of Work Report 2009.

## La confianza y el liderazgo

[María del Carmen Calderón Berrocal](#)

*Dra. en Historia, Lda. En Geografía e Historia. Historia General; Archivera, Técnico Superior PRL especialidad Ergonomía, Psicosociología, Seguridad en el Trabajo, Higiene Industrial; Auditor PRL, Perito PRL; y Máster Oficial PRL UNIR. G.I.-Hum-340.*

### RESUMEN

La experiencia en el sector de los Recursos Humanos ha demostrado dentro de muy diversos grupos que la confianza genera un vínculo realmente fuerte de cohesión en la jerarquía laboral.

Los objetivos más complicados, con el factor confianza, parecen tener un gran camino andado. Su efecto realmente es impactante si comparamos con grupos en los que el factor confianza está ausente.

Realmente es una inversión y no a muy largo plazo pues con la edificación de la confianza se hace posible y efectivo el respeto y la autoridad a medio plazo, que nacen de la comprensión y el agradecimiento.

### ABSTRACT

Experience in the Human Resources sector has shown within very diverse groups that trust generates a really strong bond of cohesion in the labor hierarchy.

The most complicated objectives, with the confidence factor, seem to have a long way to go. Its effect is really impressive if we compare it with groups in which the trust factor is absent.

It really is an investment, and not in the long term, because with the building of trust, respect and authority become possible and effective in the medium term, which are born from understanding and gratitude.

**PALABRAS CLAVE**

Recursos Humanos, confianza, cohesión en la jerarquía laboral, comprensión, agradecimiento, empresa, psico-sociología.

**KEYWORDS**

Human Resources, trust, cohesion in the labor hierarchy, understanding, gratitude, company, psychosociology.

Generalmente se tiende a considerar reñida la emotividad con la profesionalidad. Realmente lo que hay que desechar son las emociones negativas y contraproducentes como lo son la soberbia, el orgullo, la inflexibilidad... La emotividad se entiende como vulnerabilidad, como una auténtica pérdida de papeles; y no es así. Lo que muchos consideran vulnerabilidad o debilidad, es la sensibilidad necesaria y generadora de confianza. Hay que fomentar y desarrollar cualidades como la humildad y la aceptación de errores propios, esto hará que el sujeto se sepa poner más eficazmente en el lugar de los demás y lo hará ser un más eficaz colaborador en interacción con toda la jerarquía laboral. Sin perder individualidad, hay que saber construir equipos eficaces y comprometidos porque así se gana productividad, efectividad, eficacia.

Hay personas obstinadas en separar razón y emoción, sentimiento y voluntad, etc., y no hacen más que atomizar a la propia persona. La persona es una sola con múltiples facetas, ninguna menos apreciable ni preciosa, sino que debe ser un compendio sumatorio y que camine hacia la perfección de forma progresiva.

El jefe autoritario está totalmente desfasado, aunque la definición de roles ha de estar siempre clara. Un buen líder genera confianza y genera un clima distendido y de eficacia laboral, haciendo sentir que los trabajadores, que a su lado, aunque algún punto por encima en jerarquía, hay una persona que trabaja con él codo con codo y que además le tiende la mano.

Mientras, por contra, el jefe autoritario que se considere más eficaz, será siempre posible, sorprenderlo en actitudes de reserva, evasivas y ocultación de información, por aquello de que la información es poder y defiende su posición con uñas y dientes.

Un buen líder genera confianza y ganas de seguirlo, un mal líder genera temor y ganas deseos de que lo trasladen. Mientras el primero construye, el segundo deconstruye, destruye realmente la empresa porque no la asienta sobre principios sólidos, en cualquier momento de insatisfacción pueden saltar chispas que hagan replantearse todo el sistema y den al traste con situaciones molestas y con personas inflexibles, en un mundo de vertiginoso cambio y de replanteamiento situacional constante.

Confianza y habilidad para mantener los logros conseguidos son las armas del líder ideal, que debe saber moverse tanto en la entelequia como en la praxis. Cuando la confianza se resiente, los resultados también se resienten.

En este mundo de crisis, de prisas, de evolución constante y de consecución rápida de objetivos, tantos que no da tiempo en ocasiones, a asimilar todos los pasos, existe un tipo de persona, un tipo de jefe, un tipo de líder, que estando fuertemente motivado por escalar verticalmente y rápido hacia el poder, se deja en el camino algunas cosas importantes, como el respeto y la consideración de los demás. Este tipo de persona no ve más allá de su propio interés, los conceptos de liderazgo, lealtad, solidaridad, confianza, etc., parecen no estar en su campo energético. Actúa por objetivo, presiona, somete y si para conseguir sus particulares metas tiene que traiciona o actuar amoralmente, lo hará sin contemplaciones.

Se da la circunstancia además de que es líder en un punto de la jerarquía pero liderado en otro punto distinto a su vez, esto le genera una frustración que sublima poniendo la bota en el cuello a quienes consideran que están por debajo de él sin reparar en si humilla o no, si actúa correcta o incorrectamente, ni siquiera le importa su imagen, solo su seguridad y mantener su poder.

Este tipo de personas realmente son una fuente donde se desarrollarán problemas tales como el acoso laboral, estrés, burnout y toda la extensa gama de problemas y afecciones psicosociales. En este tipo de personas la confianza es aparente, construible pero no fácticamente, parece constituir siempre un factor futurible. Evita riesgos y se mueve dentro de la mediocridad en cuanto a las relaciones personales, donde nunca se da por entero. Estructura la vida como una cajonera parcializando los distintos aspectos de la existencia y sin permitir que interfieran unos en otros, cualquier contacto, él lo interpretará como intromisión, su no control le generará una frustración.

Otro tipo de líder, más constructivo, establece sus bases sobre la confianza. Pero lo que puede parecer claramente óptimo puede llegar a ser caldo de cultivo de partidismos y rivalidades, pues la confianza se entiende como lealtad y la desconfianza como traición, aunque en realidad no sea exactamente así. Este tipo de líderes recorta las alas al personal laboral, que teme quedarse sin lo que tiene si el destino cambia el humor o el criterio del líder, gracias al cual, el trabajador tiene una posición óptima a la que se aferra y teme perder. En tiempos de crisis todos estos factores se magnifican. El partidismo y los clanes son el resultado de esta concepción.

Con frecuencia el líder autoritario e infalible es fomentado desde dentro de las mismas organizaciones y empresas porque la inaccesibilidad, se entiende erróneamente como protección. Este tipo de personas se muestran escasamente humanas, poco moldeables, poco accesibles, generadores de frustración para quienes dependan de ellos y generadores de una identidad distinta para quienes se sitúan en el área de la clientela o relaciones interempresariales.

Hay más líderes de los que serían aconsejable siguiendo este modelo, pero sus actuaciones pueden determinarles elevados costos personales y organizacionales.

Deconstruyen y dificultan la generación de confianza y construcción del aprendizaje que progresivamente pueda mejorar el sistema, por aquello de que la información es poder y cada cual debe saber estrictamente lo que “debe” saber.

Aún existe otro tipo de liderazgo en el que se entiende la confianza como generadora de bienes sociolaborales. La confianza se puede construir, pero el líder entiende que ha de dosificarla en función de la confiabilidad de su interlocutor. Entiende como antónimos la confianza y la traición, pero no se deja llevar por la traición sino por una elección personal que es la que lo hace determinarse ante las situaciones. Entiende que la confianza se construye y hay que optar por mantenerla en beneficio de la organización. Generación, mantenimiento y transformación de actuaciones en beneficio de la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

GOLEMAN, DANIEL: *Inteligencia emocional*, Editorial Kairós. 1996

MUSITU, G: *Manual de Psicología de la Comunicación*, Valencia. C.S.V. 1996

PEASE, ALLAN: *El lenguaje del cuerpo*. Editorial Paidós. 1981

SEBASTIÁN, Carmen: *La comunicación emocional*. Ed. Prentice Hall. 2001

