



# Gestión del Cambio

**Cambiamos la forma  
de mirar las cosas.**



El dilema de **generar confianza en el proyecto, desde el alcance de su líder**, cuando en la cultura empresarial se adolece de ella.

¡Bienvenidos!

## Para comenzar | Qué es la Confianza

---

Desde el psicoanálisis, Erik Erikson (Teoría del Desarrollo de la Personalidad) la denomina conceptualmente como "**confianza básica**". Y se origina en la **experiencia de la relación básica madre-hijo** la cual es responsable de generar el **sentimiento de seguridad** del infante en su vínculo **con los demás y con sí mismo**.

La manera en la que este vínculo haya sido construido **influirá en el tipo de relación** que el niño, años después **como adulto, tenga con los demás. Si esa edificación fue eficaz, confiar razonablemente le será fácil y la confianza en sí mismo será alta**. Un rasgo de fragilidad emocional es la incapacidad de desarrollar relaciones de confianza razonable y la baja autoconfianza (Ojo: relación con inteligencia emocional).



(Getty Images)

# Para comenzar | Qué es la Confianza

Para la sociología, la filosofía, la pedagogía y la psicología, la confianza **es la creencia de que una persona** –un “Otro” diferente a sí mismo- **será capaz de actuar de manera “adecuada” ante una determinada situación.**

Para muchos es una **hipótesis** –no verificada, sin garantía de veracidad- **sobre la conducta futura del “Otro”**; y un cimiento fundamental para edificar las relaciones humanas.



Es una actitud básica que preside las interacciones humanas, es usada **según el vínculo** y el criterio individual. Es un **mediador de constructos.**

La creencia, la percepción, los miedos

El juicio de lo que es “adecuado”

La emocionalidad, la objetividad y la racionalidad

Las interacciones, las rrhh, los criterios individuales

Vínculo, implicación, calidad de la comunicación

Constructos

**¿Y en el marco de lo Organizacional?**

# Qué es la Confianza Organizacional

---



Es “la **voluntad de los empleados a ser vulnerables** a las acciones de su organización, sabiendo estos que no tienen control sobre tales acciones y conductas” (Lin, 2009).



1. Confianza voluntaria

2. Reconocimiento de vulnerabilidad frente a las acciones de la empresa

# Construcción de Confianza Organizacional | Tips

El tip fuera de serie:

T0

Sea ético (rectitud, honestidad, transparencia)

Algunos códigos de época y contexto:

- ✓ Ley del Tali3n
- ✓ Pilatos (lavarse las manos)
- ✓ 3tica de la indiferencia (no hacer a otros lo que no quiero que me hagan a m3)
- ✓ **Kant, la Nueva 3tica:** la 3tica del hacer, del compromiso total (yo me convierto en lo que hago, no solo lo pienso y lo digo), es la 3tica del bien com3n ("Haz aquello que haces como si se pudiera convertir en una ley de la naturaleza", que no daa a las personas ni al planeta)



# Construcción de Confianza Organizacional | Tips

La confianza es clave para **lograr resultados positivos** en tres niveles:



- ✓ Individual (**autoeficacia**)
- ✓ Equipos de trabajo (**confianza horizontal**)
- ✓ Organizacional (**confianza vertical**)

T1

La confianza es un Valor Organizacional que se construye o desarrolla en estos tres niveles a través de la **COHERENCIA y CLARIDAD ORGANIZACIONAL**. Revise en su plan de proyecto que estos tres niveles estén cubiertos con estrategias definidas.

# Construcción de Confianza Organizacional | Tips

¿COHERENCIA Y CLARIDAD ORGANIZACIONAL?

→ Ser, hacer, decir

T2

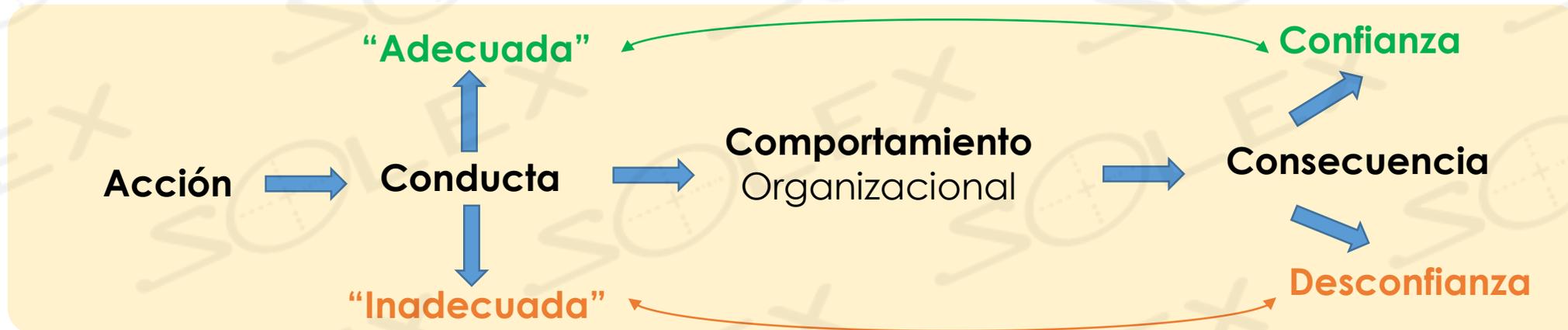
Comportarse en consecuencia  
Política de puertas abiertas

- ✓ Sistemáticas
- ✓ Proactivas
- ✓ Sostenidas
- ✓ Empáticas

Acciones

- ✓ Que reflejen “el cuidado del colaborador, del equipo, de la Organización y del proyecto”

Dm./



# Construcción de Confianza Organizacional | Tips

T3

Identifique y apóyese en los mecanismos **formalmente establecidos** por la Organización para abordar los **constructos** que favorecen la confianza, como son:

- ✓ la conciliación trabajo-familia,
- ✓ la prevención del *mobbing*,
- ✓ los programas de salud psicosocial
- ✓ y la comunicación e información organizacional.

\*Además de generar confianza organizacional fortalecen la vinculación psicológica con el trabajo en los equipos, i.e., vigor y dedicación de los mismos y fortalecen el “contrato psicológico”.



(Getty Images)

\*Acosta, Salanova y Llorens (2012). Estudio de los constructos que favorecen la confianza organizacional, evaluado en 55 equipos de trabajo.

# Construcción de Confianza Organizacional | Tips

T3'

Identifique y apóyese en los **mecanismos formalmente establecidos** por la Organización para abordar los constructos que favorecen la confianza, como son:

- ✓ Seguridad y Salud en el Trabajo
- ✓ Evaluación de clima y de factores de riesgo psicosocial
- ✓ La gestión por procesos y áreas de apoyo como: Gestión Humana, Comunicaciones, Control Interno, PMO, entre otros.
- ✓ Normatividad, código de ética, gobierno corporativo, estándares (ISO, MECI, MIPG, NIIF...).
- ✓ Buenas prácticas, metodologías y marcos de referencia: Gestión de proyectos, gestión del cambio, agilismo...



\*Modelo Estándar de Control Interno, Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Normas Internacionales de Información Financiera.

# Construcción de Confianza Organizacional | Tips

T4

Asuma el rol de **mediador/facilitador** en la relación de confianza vertical y horizontal. No se sume al caos, no acalle la crítica.

Estas dos dimensiones predicen desempeño:

- (1) confianza vertical** (entre los equipos y la dirección de la organización): esta media entre las acciones organizacionales y la rentabilidad (ROA).
- (2) confianza horizontal** (entre los compañeros de un equipo de trabajo/proyecto): esta media entre los recursos saludables del equipo (autonomía, coordinación, *feedback* y clima) y el desempeño del equipo evaluado por el supervisor inmediato o por los logros del proyecto.

Acosta, Salanova, Llorens y LeBlanc (2014). Estudio de los constructos que favorecen la confianza organizacional vertical y horizontal, evaluado en 31 empresas y 162 equipos de trabajo.



# Construcción de Confianza Organizacional | Tips



Si la organización está en un contexto que desfavorece la confianza...

T5

Un plan diseñado y ejecutado juiciosamente, favorece las actuaciones "adecuadas" **desde el Proyecto** pese a la Organización, **sii** se enfoca en los beneficios del proyecto, los homologa en los impactados y si los sostiene a lo largo y en el marco del proyecto. Así:

- ✓ Brinde información permanente.
- ✓ Sea argumentativo y no se enganche en discusiones bizantinas. Ni salvador, ni verdugo, solo facilitador. No se ocupe de historias antiguas de su organización.
- ✓ Suelte el control: gestione lo que está a su alcance.
- ✓ No busque justificar o dar respuesta sobre acciones inadecuadas que no son de su competencia, ni de su proyecto.
- ✓ Liste los beneficios claros para los impactados desde el hacer (razones de ganancia).
- ✓ Vinculación de los beneficios con los objetivos estratégicos.
- ✓ Refleje el logro de la organización en el logro individual y viceversa.
- ✓ Promueva una actitud de empoderamiento y autogestión en lugar de víctimas y verdugos.

# Construcción de Confianza Organizacional | Tips

## HECHOS Y DATOS



T6

No tenga miedo a ser simplemente objetivo desde los logros del proyecto y su propósito superior

- ✓ Diseñe indicadores que le permitan medir y demostrar logros.
- ✓ Alinee expectativas de interesados y demuestre el retorno.
- ✓ Demuestre el beneficio del proyecto (si no es tangible, intente con el método socrático, la demostración por contraposición y la reducción al absurdo).
- ✓ Política de puertas abiertas (de nuevo). Nada qué ocultar.
- ✓ Gestione el cambio con método. Este, abarca todas las dimensiones que favorecen la construcción de la confianza.

# Construcción de Confianza Organizacional | TIP DE TIPS

Y por último y el más importante...

**TÉNGASE  
CONFIANZA**



**T7**

Como líder, usted está ahí por alguna buena razón.  
**Confíe en su instinto.**

- ✓ Sea cercano a su equipo de trabajo y disruptivo. Arriéguese a Ser Humano. Cultive su carisma. Sea honestamente cariñoso y empático. Sea un facilitador, más liderazgo transformacional, menos autocrático y transaccional.
- ✓ Usted no tiene que saberlo todo pero sí saber rodearse de conocedores.
- ✓ “Déjese ver” lo suficiente de todos los interesados (estrategias Cara-a-Cara).
- ✓ Frente al dilema de la desconfianza, no lo tome personal, ni lo juzgue en el Otro. Recuerde que esa fragilidad proviene de la infancia. No es su papel resolverla.
- ✓ Gestione **TODAS** las inquietudes de los interesados y realice *feedback*.
- ✓ Gestione a sus sponsors e interesados de alto nivel con la autoridad que le da ser un líder de proyecto.

# Referencias

---

- Gorski, Alana. Publicado en Infobae. 8 de enero de 2018.
- Acosta, H., Salanova, M., y Llorens, S. (2012). How organizational practices predicted team work engagement: The role of organizational trust. C&T, Ciencia & Trabajo, 14, 7-15.
- Acosta, H., Salanova, M., Llorens, S., y LeBlanc. P. M. (2014). Learn to trust your company: A multilevel model to explain performance. Artículo sometido para publicación a Group & Organization Management.
- Lin, C. P. (2009). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. Journal of Business Ethics, 94, 517-531.



# ¿Preguntas?

En Solex brindamos soluciones  
**Confiables e Innovadoras.**

**GRACIAS**



[www.solex.biz](http://www.solex.biz)

Santiago – CHILE  
Teléfono: +56 22 923 2900  
[info@solex.cl](mailto:info@solex.cl)

Medellín – COLOMBIA  
Teléfono: +57 4 480 8980  
[info@solex.com.co](mailto:info@solex.com.co)

Lima – PERÚ  
Teléfono: 51 1 706 2963  
[info@solex.com.pe](mailto:info@solex.com.pe)

Quito – ECUADOR  
Teléfono: +593 99 299 8038  
[info@solex.com.ec](mailto:info@solex.com.ec)