

DEFINITIVAMENTE, **¿PUEDO CONFIAR?**

Aún no se reponía de la terrible decepción que le había causado el encontrar que uno de sus empleados de mayor confianza durante más de dos años lo había engañado y había realizado negocios ilegales utilizando el buen nombre de la empresa. Sin embargo, este episodio le sirvió para formularse preguntas que en su momento había considerado sin importancia para su desarrollo personal y organizacional.

1

¿PUEDO ENTREGAR TODA MI CONFIANZA A LAS PERSONAS QUE TRABAJAN CONMIGO?

Probablemente, miramos la relación con otros y, especialmente, con las personas que trabajan de manera cercana a nosotros como algo estático, que no cambia y que se da como un hecho cumplido. Es posible que aquí esté la semilla para que surjan las sorpresas, tanto agradables como desagradables. El resultado de esta actitud es el "abandono", bien porque creemos ciegamente o bien porque ignoramos pasivamente. De todas formas, el supuesto de que la relación es invariable lleva a los territorios de la negación. La confianza es un proceso que se nutre de la confiabilidad. Esto quiere decir que, debido a que se trata de una construcción permanente, es indispensable estar atento a abonar el camino con la capacidad de ver lo que sucede y hacerlo evidente frente a los ojos de quienes actúan en cualquier sentido. Los empleados de confianza, generadores de lealtad y fidelidad, requieren compañía, atención y dedicación. Cuando esto ocurre, fluye la constante de tener los "libros abiertos" y rendir cuentas permanentemente por cada acto que se realice en función de esa relación. En síntesis: la confianza no se entrega, se construye en cada momento de la vida.



2

¿PUEDO DELEGAR EN LOS EMPLEADOS DE CONFIANZA LAS RESPONSABILIDADES MÁS DELICADAS DE LA EMPRESA?

La delegación implica, necesariamente, responsabilidad. De no ser así, estamos hablando de relegación. Yo puedo decir que delego en un empleado una tarea y me despreocupo de ella o puedo asignar una responsabilidad en la que se deben presentar resultados, parciales o definitivos, en cualquier momento que se requiera. La gran diferencia está en la relación que existe entre delegación y capacidad de realización que tiene la persona a la que se delega. Autonomía sin responsabilidad es anarquía. Es indispensable comprender que el acto de delegar exige competencia, compromiso y responsabilidad; con base en esto, las responsabilidades más delicadas son todas las atribuibles al aporte que cada persona hace, desde su lugar en la compañía, al logro de los propósitos y los objetivos asociados a estos. Si se trata de una persona del nivel gerencial, es exigible que responda por los procesos y los entregables que ellos generan, producto de la sinergia del trabajo realizado por los trabajadores que desarrollan los procesos que están bajo su dirección. Es necesario vigilar con mucho cuidado las expresiones en las que un directivo presenta como una razón para no lograr lo que se propone el deficiente desempeño de uno o varios de sus empleados; esta actitud suele cubrir serias deficiencias de dirección que dispersan el esfuerzo y afectan la efectividad sostenible del negocio.

3

¿PUEDO VOLVER A CONFIAR EN MIS EMPLEADOS DESPUÉS DE ESTA EXPERIENCIA DESASTROSA?

La falta de un empleado no es atribuible solo a él, también está involucrado quien lo dirige. No se trata de que el engaño del que fue objeto sucedió porque usted participó en el engaño; sin embargo, es claro que usted omitió y admitió comportamientos que no corresponden con la visión de la confianza como un proceso, sino como un hecho estático. Ahora, se trata de comportamientos humanos, y ese es el campo más complejo que se conoce. No es predecible, no es controlable, no es estandarizable y es profundamente dinámico. La psicología profesional en algunas de sus aproximaciones y escuelas ha tenido la pretensión de homogeneizar la conducta e identificar parámetros comunes o características similares en perfiles de personalidad. Pero la verdad es que se trata solo de modelos que buscan acercarnos a la comprensión del fenómeno humano más que conclusiones definitivas

y verdaderas sobre el mismo. Cada relación es distinta y legítima; esto quiere decir que no nos podemos dar permiso de generalizar a partir de una experiencia específica. Cada persona es en esencia distinta y requiere un grado de atención y dedicación diferente. Entonces, “cortar a todas las personas con la misma tijera” no es precisamente la mejor estrategia cuando de relaciones interpersonales se trata. La mejor opción: aprender sin prevenirse y comprender sin prejuizar, con la base sólida que solo da el reconocernos en continua construcción. Entonces, no se trata de si podemos volver a confiar; más bien es de cuánto aprendizaje resulta de esta experiencia para mejorar la capacidad de trabajar con otros sin ingenuidad, pero con confianza.

4

¿PUEDO ASEGURARME DE ALGUNA MANERA FRENTE A LAS EQUIVOCACIONES DE MIS EMPLEADOS Y SUS EFECTOS EN MI NEGOCIO?

Más que asegurarse, es indispensable transformarse. Me explico: la entrega y dedicación a un trabajo surgen cuando lo que hago hace mucho sentido para mi vida. El compromiso asociado a un empleo está asociado a lo que ese empleo me provea no solo económica, sino vitalmente. En este orden de ideas, el mejor seguro es no asegurarse; es estar atento a cada momento del trabajo para incidir en su desempeño cuando las cosas suceden, no después de que pasan pues allí suele encontrarse con las sorpresas. Desde la perspectiva del riesgo es posible encontrar en el mercado buenas pólizas de seguros que atenúan el impacto de una falta grave de un empleado que perjudica el negocio; pero de lo que estamos hablando es del impacto emocional y social que estas faltas tienen.

Puede ser útil comprender que la empresa es una comunidad y se desarrolla como tal. Aseméjándola a un pueblo pequeño, en ella encontramos los medios de poder, influencia y comunicación propios que amplifican o tapan las cosas que suceden de acuerdo con los niveles de afectación que tengan, tanto en cada persona como en los grupos a los que pertenecen. Un buen día nos encontramos con narraciones que nos dejan estupefactos en los que se ponen a actuar a distintos miembros de la organización con roles y guiones que ya quisieran tener los mejores escritores para publicarlos. El chisme, la manipulación, la distorsión de los hechos e incluso la ofensa grave son frecuentes en los lugares de trabajo. Transformarse implica estar atento a todo este contexto, pues si se escucha atentamente es posible decantar lo dicho para encontrar lo no dicho.

5

Y ENTONCES, ¿PUEDO GENERAR A PARTIR DE ESTA EXPERIENCIA UNA FORMA DISTINTA DE DIRIGIR?

El maravilloso arte de dirigir se nutre de la pasión que se tiene por lo que se hace y la búsqueda incesante de los métodos adecuados para hacerlo cada vez mejor. La falta de un empleado, por grave que ella sea, no puede incidir en la pérdida del rumbo. Y es factible perderlo cuando nos dejamos invadir por la emocionalidad que engecece y atrofia. Lo reencontramos cuando la emocionalidad que nos acompaña es la de la visión y la comprensión de lo sucedido. Más que un afán por la solución inmediata es indispensable, como lo diría un premio Nobel de economía, “pensar lento para actuar rápido”. La manera de dirigir también es dinámica; no se puede caer en el pecado mortal de “tener un estilo de dirección” único e inmodificable. Debido a que estamos viviendo una época de enorme complejidad y velocidad, debemos reconocer que su consecuencia lógica es que somos vulnerables. Entonces, la respuesta más adecuada frente a ese entorno es, inevitablemente, la flexibilidad.

Al final, el empleado responde judicial, económica y socialmente por su equivocación. Y el empresario responde por sus cegueras, omisiones, acciones y decisiones que permitieron lo sucedido. Los dos aprenden que solo es posible construir confianza cuando estamos dispuestos a acceder con transparencia a lo que hacemos y permitir el acceso de otros, usamos los medios para hacer evidente nuestra confiabilidad personal, nos apropiamos de nuestras decisiones y acciones, y nos transformamos en cada una de las experiencias de relación que construimos.

Jesús Antonio Muñoz Cifuentes es Magíster en Dirección Universitaria; especialista en Administración, Gerencia de Recursos Humanos y Alta Gerencia; experto en Control Total de la Calidad; y psicólogo. Es autor de libros sobre Administración, Gestión Humana y Liderazgo, ponencias en congresos y artículos en revistas especializadas. Ha sido directivo en organizaciones privadas de Colombia, así como asesor y consultor internacional en los temas de transformación organizacional, gestión y liderazgo estratégico, y gestión humana (BANCO MUNDIAL, AID, PNUD). Actualmente es Profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, así como profesor invitado en universidades suramericanas y norteamericanas.

Universidad de los Andes
Facultad de Administración



PROGRAMACIÓN 2013
Santo Domingo, República Dominicana



PROGRAMA AVANZADO EN MARKETING ESTRATÉGICO

- **Branding & Brand Asset Management**
Jueves 18, viernes 19 y sábado 20
Abril, 2013
- **Comunicación Efectiva en Marketing**
Jueves 16, viernes 17 y sábado 18
Mayo, 2013
- **Estrategias Competitivas de Marketing**
Jueves 20, viernes 21 y sábado 22
Junio, 2013
- **Análisis del Comportamiento del Consumidor**
Jueves 18, viernes 19 y sábado 20
Junio, 2013

Esta información esta sujeta a cambios sin previo aviso.

Información e inscripciones:

809.542.0126

informacion@intras.com.do

www.intras.com.do

