

Entornos complejos requieren organizaciones que generen confianza

Recientemente leía al CEO de una gran compañía que decía que estaban dándolo todo para volver a la normalidad lo antes posible. Sin duda alguna, éste es el objetivo de la mayoría de compañías y de sus líderes, pero ¿cómo hacer para conseguirlo?

Septiembre es el mes de la vuelta al cole de los niños, pero también es el mes en el que numerosas personas regresarán a su lugar de trabajo. Este año va a ser diferente, porque muchas seguirán trabajando desde casa, otras acudirán de vez en cuando a su puesto, pero en algún momento todas deberán volver físicamente, al menos 3-4 días por semana.

Mientras esto ocurre, ¿qué pueden hacer las compañías y sus líderes para dar seguridad a sus empleados? A continuación, menciono alguna de las que considero clave:

Evidentemente, lo primero será conseguir que haya **seguridad física**, es decir, que todo el mundo conozca y siga rigurosamente las recomendaciones sanitarias que todos hemos escuchado y visto numerosas veces.

Además de lo anterior, que es lo básico, las organizaciones han de reforzar, casi con vehemencia, la parte **psicológica**. La razón es clara, hay factores emocionales que están influyendo negativamente en la confianza de las personas y que lo van a seguir haciendo de manera significativa en los próximos meses. Para reducirlos, propongo seguir todas o la mayoría de las siguientes recomendaciones:

1. Generar un **entorno de seguridad psicológica** para que los colaboradores se sientan bien en su puesto de trabajo. Esto se conseguirá promoviendo emociones positivas que ayuden a las personas a sentirse mejor y, por tanto, a rendir desde la excelencia. Las malas caras, los enfados, el desprecio o las broncas deberían eliminarse o reducirse al máximo posible. Es muy complicado que un ser humano trabaje bien si siente miedo o se siente ignorado por alguien importante para él, en este caso su jefe o su organización.
2. En este entorno seguro la persona se atreverá a probar nuevas formas de hacer para seguir avanzando en el contexto actual. Algo que ayudará a que la compañía se convierta en una **organización que aprende**, puesto que en momentos de la verdad como el que estamos viviendo y actuando con la actitud adecuada, las empresas conseguirán que la probabilidad de que aparezcan nuevas formas de hacer las cosas aumente.



Jose Miguel Sánchez.
Psicólogo motivacional, experto en empresa y deporte.
Profesor IE Business
Coach ejecutivo y autor de los libros "El viaje del líder", "La experiencia de resetearse" y "Poderoso como un niño".
www.jmiguel Sanchez.com

3. Relacionado con lo anterior, para que los colaboradores innoven han de ser capaces de **salirse de los comportamientos habituales**. Se trata de que sepan que pueden experimentar, incluso si cuando lo hacen acaban cometiendo errores. Lo importante es que tras cometerlos no aparezcan consecuencias negativas asociadas a los mismos, sino que se produzca un análisis profundo de qué ha pasado y de cómo dichos errores pueden convertirse en aprendizajes para el futuro.
4. **Dar responsabilidades** a nuestros colaboradores para que actúen de manera autónoma. De este modo, cada persona se hará corresponsable de su trabajo y de la influencia que tiene en el del resto de la organización, construyendo **equipos autogestionados** que necesitarán mínimamente al líder, con lo que éste podrá dedicar más tiempo a realizar sus propias tareas y, de esta forma, ser todos más eficientes.
5. **Crear en las personas** que trabajan contigo para hacerles sentir importantes, porque

son parte de algo que, en este momento, necesita de la mejor versión de cada miembro del equipo. Da lo mismo la posición que ocupe el colaborador dentro del equipo, lo importante es que todos sientan el apoyo de sus líderes para poder sacar lo mejor de sí mismos.

Si generas este entorno, estarás ayudando a que los colaboradores confíen y se atrevan a llevar a cabo conductas más allá de lo esperado. Es decir, como líder y como organización estarás consiguiendo que las personas se atrevan a salir a su zona de miedos, atravesar la de exploración para llegar a la de aprendizaje, que será la que les permitirá **actuar desde el alto rendimiento**.

Desde este enfoque, la experiencia me dice que las personas en un **entorno de confianza** dan lo mejor, porque todos los seres humanos queremos evolucionar y ser más grandes llegando a soluciones y resultados más allá de lo esperado. Para ello, una palanca sobre la que sostenernos es crear este ambiente en el que todo el mundo tenga la opción de elegir mostrarse con su mejor rendimiento.

Establecer confianza implica también **comunicarse adecuadamente**, dar **buen feedback** y **fomentar la calma y el coraje** para que los colaboradores puedan tomar **decisiones**. Para ello, el líder debe actuar con **paciencia** suficiente para crear hábitos que a la larga generen comportamientos sobresalientes, que mejoren la capacidad de hacer y resolver de las personas con las que trabaja.

Obvia decir que crear un entorno hostil en el ámbito profesional es lo contrario de establecer confianza. En esos entornos se trabaja desde la inseguridad, la anticipación negativa, la resignación e incluso la baja autoestima. Emociones y actitudes muy alejadas del alto rendimiento que necesitamos en este nuevo contexto en el que nos movemos.

En conclusión, la confianza radica en que tú como líder le des la responsabilidad a la persona que trabaja contigo para que pruebe, mostrándole que crees en ella, y fomentando un entorno seguro para la innovación, incluso cuando comete errores. Si esto se traslada a toda la organización, conseguiréis ir más allá de volver a la normalidad lo antes posible, porque habréis generado una nueva realidad en tu compañía aún más poderosa, si cabe, que la que ya teníais antes de la pandemia ■