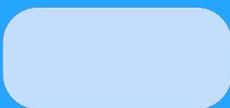
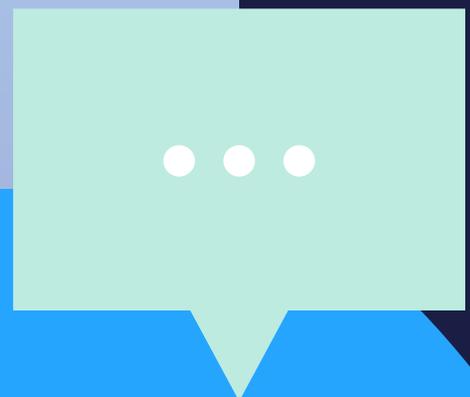
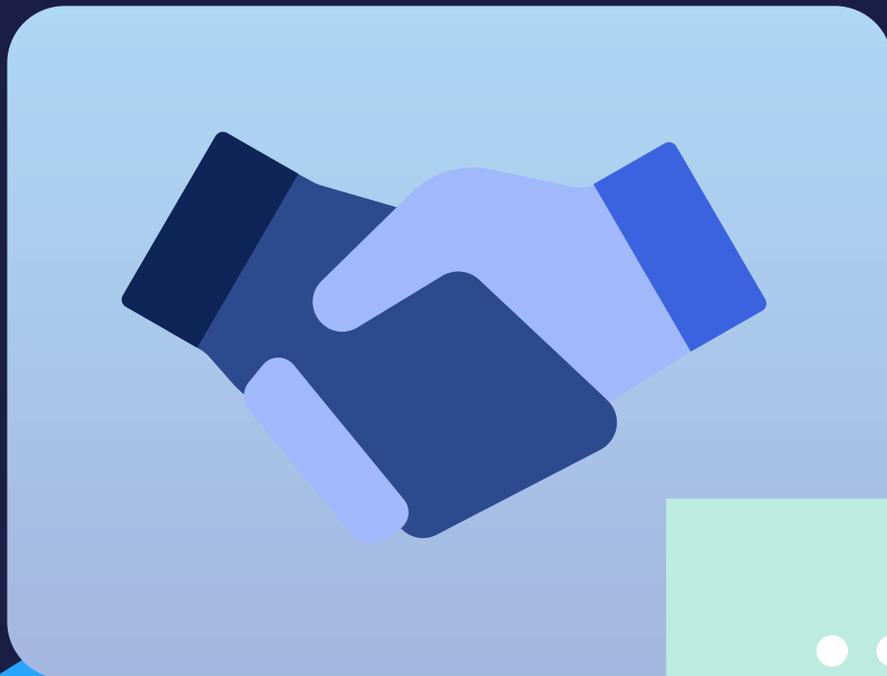




# ¿Podemos confiar los unos en los otros en el trabajo?

Estudios - Consejos - Testimonios



# EDITORIAL

## Confianza en el trabajo: retos importantes

Hoy en día, nos encontramos en un mundo cada vez más abierto, en tensión, acelerado y competitivo... y, por lo tanto, también más incierto.

Así pues, la confianza resulta más necesaria que nunca, porque la vulnerabilidad de cada individuo es más evidente, pero a la vez resulta más difícil lograrla, porque sus propios fundamentos son cambiantes y controvertidos, sobre todo en organizaciones con modos de funcionamiento más híbridos, donde todos pueden mantener una mayor distancia con los demás...

Por lo tanto, el reto adquiere un carácter primordial. Generar, reforzar y preservar la confianza de los equipos, y mantener así un vínculo, una cooperación y un compromiso potencial de calidad se está convirtiendo en una cuestión de primer orden para directivos, responsables de RR. HH. y managers.

Por ese motivo, hemos decidido dedicar nuestro libro blanco de PerformanSe al tema de la confianza. Así que planteamos a expertos, directivos y directores de RR. HH. una serie de preguntas clave: ¿qué es realmente la confianza? ¿Cómo se construye? ¿En su relación consigo mismo, con los demás, con la organización? ¿Qué la fomenta? ¿Qué la obstaculiza? ¿Cómo contribuye al rendimiento? ¿Cómo se comportan las nuevas generaciones?...

Esperamos aportarle perspectivas, ideas y buenas prácticas, además del impulso de querer llegar más lejos. ¡Porque la confianza es una apuesta contagiosa!

¡Feliz vuelta al trabajo y feliz lectura a todos!

Atentamente,



Dominique Duquesnoy  
Algemeen directeur,  
PerformanSe

# ÍNDICE

## 01.

Introducción: Confianza en el trabajo... en realidad, ¿de qué se trata?

**P.05**

## 02.

Estudios & análisis: La confianza no surge de manera espontánea. Lo que nos dicen los estudios.

**P.09**

## 03.

Punto de vista del experto: ¡La confianza en uno mismo no existe!

**Con Arnaud Trenvouez, PerformanSe**

**P.13**

## 04.

Enfoque psicológico: La confianza en uno mismo... en el fondo, ¿qué es?

**P.15**

## 05.

Punto de vista del experto: La confianza es ante todo una relación...

**Con Fabien Blanchot, Universidad de Paris Dauphine - PSL**

**P.19**

## 06.

Punto de vista del experto: El vínculo genera confianza, y esta, a su vez, genera rendimiento...

**Con Meriem Aïzi, Julhiet Sterwen**

**P.23**

## 07.

Entrevista: No puede haber confianza sin cooperación.

**Con Jane Basson, Airbus**

**P.25**

## 08.

Entrevista: En primer lugar, un proyecto que tenga sentido para todos...

**Con Michel Mathieu, LCL**

**P.29**

## 09.

Entrevista: El rendimiento también genera confianza...

**Avec Jean Agulhon, RATP**

**P.31**

## 10.

Síntesis: Generar, desarrollar y preservar la confianza en el trabajo: ¡7 consejos clave!

**P.34**



« Generar, **reforzar** y preservar la confianza de los equipos, y mantener así un vínculo, una cooperación y un **compromiso** potencial de calidad se está convirtiendo en una cuestión de primer orden para directivos, responsables de RR. HH. y managers »

---

Dominique Duquesnoy,  
Director General de PerformanSe



# 01.

## Introducción

# Confianza en el trabajo... en realidad, ¿de qué se trata?

La palabra es sencilla y de uso común, pero su definición sigue siendo cambiante. Cuando hablamos de confianza en el trabajo, del posible vínculo entre confianza y rendimiento, de la importancia de la confianza en las organizaciones, ¿de qué se trata exactamente? ¿En quién o en qué debo confiar realmente? ¿De qué tipo de confianza se trata? ¿Cómo se puede crear o preservar?

Además de los testimonios de directivos y responsables de RR. HH., y de las opiniones de expertos, nos ha parecido que sería útil aclarar el significado de la propia palabra, los factores que crean la confianza en el trabajo y los que contribuyen a desarrollarla

## Incertidumbre y vulnerabilidad

Etimológicamente, la palabra confianza procede del latín «confidentia» y «confidere», de «cum fidere», fiarse de/confiar en. Quien dice «confianza» dice pues «confiar» y «fiarse». ¡Algo se nos escapa de entrada! Según la enciclopedia de filosofía en línea de la Universidad de Stanford, la confianza es «una actitud hacia otras personas a partir de la cual esperamos que resulten fiables».

La confianza es, por lo tanto, algo difícil de definir en términos concretos, algo invisible, oculto, relativo, único para cada individuo y que sólo funciona de forma intermitente... sobre todo en situaciones difíciles o críticas. Está intrínsecamente ligada a la incertidumbre y a la vulnerabilidad. En una posición de fuerza en un contexto estable, la cuestión de la confianza no se plantearía de ningún modo. Por lo tanto, está vinculada... ¡a lo que es precisamente difícil de predecir y de pensar!

## La confianza es acción e interacción

Sin embargo, si llevamos la pregunta un paso más allá, la confianza es necesariamente... ¡una acción! En el trabajo, en efecto, siempre se tratará de promover la confianza (dar la propia confianza, aceptar la de los demás... o no), generar confianza, preservarla o restituirla, si es necesario. Por lo tanto, la confianza en el trabajo es siempre una cuestión de acción, no un concepto o un ideal, sino un campo en el que intervenir.

Al fin y al cabo, la confianza siempre surge de la interacción. Hacen falta dos (al menos) para que surja la cuestión. Por lo tanto, también está siempre en constante cambio, porque lo que era cierto ayer no lo será necesariamente mañana, lo que es posible con uno no lo será con otro, y lo que es cierto en un campo de interacción puede no serlo en otro. La confianza se alimenta, de hecho, de experiencias y percepciones, por lo que se actualiza constantemente. Generar o regenerar la confianza es un proceso dinámico. Debemos olvidar cualquier dimensión binaria o fija en este aspecto...

## Confianza en uno mismo, en los demás, en el futuro...

Desde un punto de vista más analítico, y si pretendemos entender cómo funciona, la confianza -según Charles Pépin - se compone de tres dimensiones:

- Existe la confianza en uno mismo.
- Existe la confianza en los demás.
- Existe la confianza en el futuro.

La confianza en uno mismo es confianza en las propias competencias, en la propia capacidad para llevar a cabo los cometidos asignados, pero también confianza en la propia capacidad para adaptarse, para hacer frente a los cambios y a lo inesperado... La confianza en los demás implica a los compañeros, al manager, a los colaboradores, a los directivos, además de proveedores, tanto internos como externos, todos aquellos de quienes dependo, con quienes evoluciono y cuya calidad de intervención repercute directamente en mi trabajo...

La confianza en el futuro incluye dimensiones tan variadas como la confianza en la solidez y el futuro de la organización a la que pertenezco, pero también en la dinámica del mercado en el que evoluciona, o incluso del mercado laboral en su conjunto, que puede o no garantizar mi empleabilidad a largo plazo... Es, por lo tanto, por naturaleza, una mezcla de realidades socioeconómicas y percepciones asociadas.

Por supuesto, las tres dimensiones se retroalimentan. Cuanto más confianza tengo en mí mismo, más fácil me resulta afrontar lo inesperado, más natural me resulta tener confianza en el futuro. Cuanto más veo que mis compañeros son fiables y atentos, más puedo expresarme, confiar en mí mismo y avanzar. Cuanto más pueda la organización transmitir mensajes de confianza en el futuro, más podré confiar en las personas que la dirigen y la componen, y así sucesivamente.

### **¿Confiar en los demás? ¡5 dimensiones clave!**

Si bien la confianza en uno mismo es en gran medida de naturaleza psicológica (véase el artículo de la página 15), y si bien la confianza en el futuro está en parte vinculada a elementos coyunturales reales o percibidos, actualmente se considera -según diversos trabajos de investigación, en concreto los de Laurent Karsenty- que la confianza en los demás dentro de una organización se construye según 5 dimensiones complementarias:

- La capacidad de cada persona para confiar de

entrada

- La percepción de las competencias de los demás
- La percepción de la fiabilidad de los demás
- La percepción de la benevolencia y reciprocidad del otro
- La percepción de la franqueza y la honestidad del otro

### **Capacidad de confiar**

La capacidad de cada individuo para apostar por la confianza en otro individuo es, en realidad, muy variable. Se conforma en gran medida a partir de la historia de cada persona (generacional, familiar, derivada de sus propias experiencias) y conduce a posiciones de apertura o desconfianza de entrada muy diferentes. Para poder confiar en otra persona, se ha de poder confiar en uno mismo.

### **Percepción de las competencias**

Por supuesto, sólo puedo confiar en el trabajo de alguien que creo o sé que es competente. Naturalmente, dependerá de la experiencia que ya tenga, o bien de la percepción que me haga de esa persona (basada en su actitud, rango, cualificaciones, referencias, etc.).

### **Percepción de fiabilidad**

Pero la competencia no es suficiente, también necesito pensar/saber/creer que la persona es fiable, capaz de ofrecer esta competencia en un momento dado, de forma controlada, fiable y profesional.

### **Percepción de la benevolencia y la reciprocidad**

Y eso no es todo: para que yo pueda confiar en él, también necesito percibir que muestra benevolencia hacia mí, que es capaz de respetar mis intereses y no sólo trabajar por los suyos, por ejemplo...

### **Percepción de la franqueza y la honestidad**

Por último, para poder confiar plenamente en él en un contexto laboral, tengo que poder percibir su franqueza y fiarme de lo que dice o escribe.



«Por lo tanto, la **confianza** en el trabajo es siempre **compleja**, multidimensional y dinámica. Merece ser considerada en toda su **complejidad**, sin ingenuidades ni posiciones extremas...»



02.

Estudios &  
análisis

# La confianza no surge de manera espontánea. Lo que nos dicen los estudios...

La confianza no es fácil de discernir, ya que es borrosa, cambiante, compleja y multidimensional. Los estudios reales sobre el tema son, por otro lado, bastante escasos y difíciles de comparar entre sí.

Aun así, echemos un vistazo rápido a algunos datos recientes:

**La confianza es ante todo confianza en la franqueza y honestidad de los demás.**

En un acto reciente sobre RR. HH., entrevistamos a 166 personas en directo para intentar comprender los indicadores de la confianza en el trabajo. Les preguntamos en qué se basa la confianza que tienen en los demás en el trabajo: ¿la propia organización, las competencias de los demás, su fiabilidad, benevolencia y reciprocidad, su franqueza y honestidad?

La franqueza y la honestidad, seguidas de la fiabilidad, son los indicadores de confianza que encabezan la lista de respuestas. La confianza se construye sobre la calidad de las palabras de la otra persona y sobre el hecho de que se pueda contar con ella. Confío en ti porque puedo creer lo que me dices.

**Sólo el 21% de los asalariados confían plenamente en los directivos de su empresa.**

Tal vez como resultado de esta atención que se presta en primera instancia a la calidad de las palabras, una encuesta realizada a 3000 empleados franceses por Lumapps -una plataforma sobre la experiencia en el trabajo- revela una cierta desconfianza colectiva:

El 15 % de los encuestados afirman que no confían realmente en los directivos de su empresa, y el 4 % no confían en ellos en absoluto.

La encuesta también muestra que la desconfianza aumenta con la edad.

Sólo el 1,6 % de los jóvenes de 22 a 27 años afirman no confiar en absoluto en los directivos de su empresa, frente a más del 9 % de las personas de 55 a 73 años.

¿Cuestión de despreocupación para unos... o de experiencia para otros?

**La confianza es un factor clave para la fidelidad en el trabajo.**

Según ResumeLab -una consultora de búsqueda de empleo-, que preguntó a más de 1000 empleados, la confianza en el trabajo (lógicamente) tiene un impacto significativo en el deseo de permanecer o no en la empresa. El 56 % de los encuestados afirman que ya habían «dejado un trabajo porque tenían la impresión de que no se confiaba en ellos».

Sin embargo, parece existir cierto grado de confianza, ya que el 91 % de los encuestados afirman confiar en su manager, el 85 % en sus compañeros y el 81 % en los altos cargos y directivos de la empresa, mientras que hay casi un 20 % de desconfiados...

Cabe señalar que la pandemia ha contribuido a una recuperación de la confianza, ya que el 65 % de los encuestados afirma tener la sensación de que la confianza en su lugar de trabajo había aumentado desde entonces. Así lo confirma un estudio paralelo de PricewaterhouseCoopers, según el cual «el 80 % de los empleados tiene tanta o más confianza en su empresa que antes de la pandemia». La forma en que se han conservado los empleos en general, y la manera en que las organizaciones han arrimado el hombro frente a la adversidad, no ha estado exenta de efectos positivos.

#### **Francia no es un país que confíe en sus empresas.**

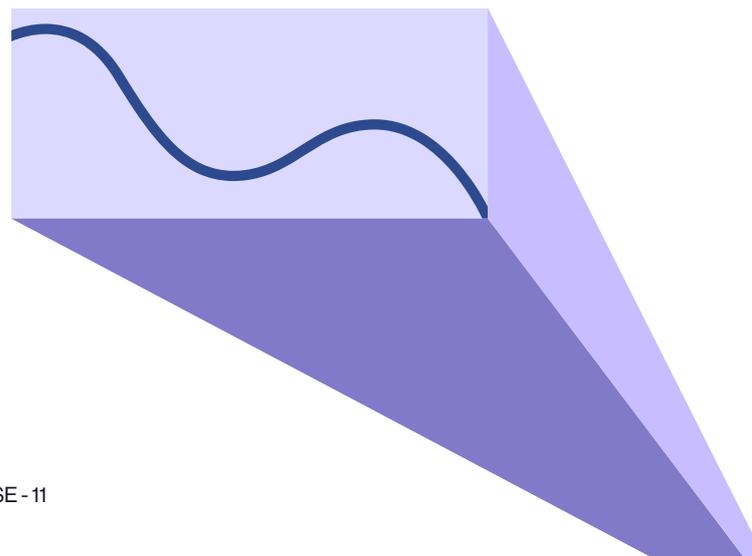
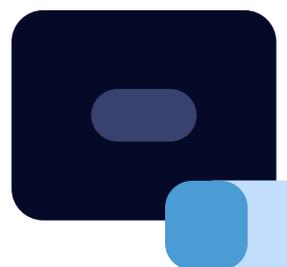
Quizá este dato arroje un poco de luz, pero los franceses aparecen casi siempre en los estudios internacionales si no entre los menos optimistas... al menos de los más desconfiados respecto de la empresa privada.

En la encuesta anual realizada por el Edelman Trust Institute en noviembre de 2022 a 32 000 personas de 28 países (entre ellas, unos 1150 franceses), los franceses, junto con los japoneses, se sitúan entre los menos optimistas sobre su futuro económico. Francia es también uno de los pocos países que se considera más dividido que en el pasado (70 % frente a una media del 53 %). Entre los responsables de esta división se hallan los «ricos y poderosos» (71 %), pero también los jefes empresariales, a quienes se considera más una fuente de división (37 %) que de unificación (33 %), un rasgo específico de Francia.

Como era de esperar, los encuestados tienen más confianza en las empresas vistas como familiares (70 %), que en las empresas públicas (49 %) y que en las empresas que cotizan en bolsa (únicamente el 34 %), sobre todo. En definitiva... la confianza en el mundo laboral no puede darse por hecha.

# 56%

**de los encuestados afirman que ya habían «dejado un trabajo porque tenían la impresión de que no se confiaba en ellos.**



Sólo

**21%**

**de los asalariados confían  
plenamente en los directivos  
de su empresa.**

Encuesta realizada a 3000  
empleados franceses por Lumapps.

# Punto de vista del experto



 performanse

Puede parecer paradójica a primera vista, pero en muy pocas palabras la fórmula agrupa dos ideas esenciales para reflexionar sobre la confianza en el trabajo: no existe la confianza descontextualizada, en abstracto. Ni tampoco existe la confianza general en uno mismo, en los demás ni en el futuro...

Arnaud Trenvoux, responsable de I+D de PerformanSe, explica por qué le gusta esta fórmula tan llamativa y lo que debería transmitirnos, para poder reflexionar mejor sobre la confianza, para generarla y para mantenerla...

# ¡La confianza en uno mismo no existe!

**Entonces, ¿para usted no existe la «confianza en uno mismo»?**

Claro que sí. Tomo prestada la expresión del filósofo Charles Pépin, porque me parece muy evocadora. Contrariamente a lo que implica la expresión habitual, la confianza no es un absoluto; siempre tiene un propósito, y esto es lo que permite pensar en ella en términos concretos. Cuando se trata de otras personas, confío en alguien para algo. Llegará a tiempo, me va a pagar, hará su gestión en el plazo requerido, etc. E incluso aunque sólo me enfrente a mí mismo, también tendré confianza en mi capacidad para llevar a cabo algo concreto: confianza en mi capacidad para resolver un problema de investigación, para organizar con eficacia las actividades de mi equipo, para ser lo suficientemente creativo como para realizar este nuevo proyecto de forma realmente innovadora...

**Sin embargo, la forma en que utilizamos la palabra confianza, ¿no supone a menudo una dimensión más general, casi genérica?**

¡Sí, y ése es el problema! La confianza se concibe muy a menudo en términos extremos, o todo o nada, de forma absoluta (puedo confiar en ti... o no, los equipos confían en nosotros... o no), cuando en realidad es todo lo contrario. En ese sentido, si se plantea como todo o nada, se impide el ir construyéndola. Si la otra persona no confía en mí, ¿qué puedo hacer? Nada, excepto entristecerme por ello. Pero si la otra persona sólo tiene dudas sobre mi capacidad para llevar a cabo la tarea X en el tiempo requerido, entonces puedo actuar y tranquilizarla...

**Por lo tanto, ¿la confianza no se logra adquirir con tanta facilidad?**

Pues nunca debemos olvidar que toda confianza es relativa, contextual y cambiante. Depende de los individuos, las circunstancias, los hechos y las pruebas; evoluciona, se gana, se pierde, se matiza y avanza. No es ni adquirida ni innata, sino siempre una obra en curso, lo que significa que el manager no «confía o deja de confiar» en sus colaboradores. En realidad, confía en cada cual en mayor o menor medida en determinadas situaciones, para determinadas tareas, hasta cierto punto, etc. Y si tiene que aprender a confiar más, a delegar mejor, esta circunstancia tampoco es siempre incondicional... Del mismo modo, no hay unas personas que tengan confianza en sí mismas y otras que no, sino individuos que confían más o menos -con razón o sin ella- en muchas o pocas de las capacidades que posean...

**¿Qué hay que hacer, entonces, para generar confianza?**

Para generar, mantener o restablecer la confianza en un equipo, entre dos personas o en uno mismo, primero debemos ponernos de acuerdo -creo yo- para examinar la cuestión de forma detallada, matizada y concreta. ¿De qué tipo de confianza, es decir, de qué objeto de confianza estamos hablando? ¿En qué no confío? ¿En qué no confían los demás? ¿Qué puedo hacer al respecto? Un coach sólo puede ayudar a un colaborador a ganar confianza (y, por lo tanto, presencia, eficacia, impacto y liderazgo) si es capaz de identificar claves concretas y procesables. Del mismo modo, un manager únicamente puede desarrollar la confianza en su equipo si comprende cuáles son los factores precisos de influencia en ese momento dado; es decir, los ámbitos concretos que realmente requieren una intervención positiva por su parte.

04.

Enfoque  
psicológico

# La confianza en uno mismo... en el fondo, ¿qué es?

Aunque no existe la confianza en uno mismo -véase el texto de la página 14- y aunque toda confianza es necesariamente confianza en algo, sigue existiendo la «self-confidence» de los anglosajones; es decir, la confianza en el yo, esta vez tomado como objeto.

¿Tengo confianza en mí mismo? ¿Cómo? ¿Hasta dónde? ¿Qué significa eso verdaderamente? ¿Cómo se crea, expresa y mide esta confianza específica en el marco del trabajo? Un pequeño repaso rápido a los conceptos esenciales...

Los investigadores han establecido una distinción fundamental entre el «yo», que tiene un componente emocional respecto a uno mismo (componente afectivo), es decir, la autoestima, y un componente de conocimiento sobre uno mismo (componente cognitivo), que se define como la claridad de la autopercepción. Repaso y explicación para comprender la confianza en uno mismo.

## Autoestima

La autoestima se corresponde tanto con una dimensión afectiva como evaluativa. Según los trabajos de Morris Rosenberg, consiste en la actitud más o menos positiva que desarrollamos hacia nosotros mismos:

- Evaluativa: cómo evalúo lo que hago
- Afectiva: cómo aprecio lo que soy

Cuanto más me aprecie, cuanto mejor me evalúe, más capaz seré de afrontar los problemas del trabajo con determinación. Si, por el contrario,

en el mismo nivel de rendimiento real, evalúo mal lo que hago, por referencia a un «yo ideal» demasiado potente y demasiado exigente, por ejemplo, la base de confianza que tengo en mí mismo se debilitará.

## Claridad de Autopercepción (CAP)

La autopercepción expresa la forma en que cada cual se conoce a sí mismo. En otras palabras, es el conjunto de conocimientos sobre uno mismo que cada persona ha desarrollado, elaborado y reunido a lo largo de sus experiencias. Así que es una dimensión más cognitiva. La claridad de Autopercepción -propuesta por Campbell- se refiere al conocimiento que creemos tener de nosotros mismos, cómo entendemos nuestros valores, nuestras competencias, nuestras aptitudes y nuestros conocimientos y, sobre todo, hasta qué punto somos o no lúcidos respecto a nosotros mismos. ¿Estos conocimientos sobre uno mismo están claramente definidos con certeza? ¿Son coherentes entre sí? ¿Son estables a lo largo del tiempo?

Cuanto más evidente, estable y coherente sea la CAP, más base positiva tendrá a su disposición el individuo para confiar realmente en sí mismo. Según el antiguo axioma de Confucio, que manifiesta que: «saber es saber que sabemos lo que sabemos, y que no sabemos lo que no sabemos».

La autoestima y la claridad de autopercepción se alimentan mutuamente y son, por lo tanto, como las dos caras de una misma moneda, la confianza en uno mismo. De hecho, numerosos

estudios muestran una relación positiva entre la autoestima y la CAP. Cuando la CAP es clara, la autoestima también lo es, y, además, es alta y, al combinarse, refuerzan la confianza en uno mismo.

En contextos operativos en concreto en todo lo que tiene que ver con la evaluación de los procesos de aprendizaje y desarrollo, así como con los aspectos motivacionales de la realización de tareas, podemos añadir también un tercer concepto esclarecedor: el Sentido de Eficacia Personal (SEP).

### **Sentido de Eficacia Personal**

El Sentido de Eficacia Personal, definido por los trabajos del psicólogo canadiense Albert Bandura, sirve para caracterizar de manera más específica la creencia en la propia capacidad de organizarse para alcanzar un objetivo y producir un resultado determinado.

Cuanto mayor sea mi SEP, más decidido estaré a pasar a la acción. Por lo tanto, un SEP elevado favorece el aprendizaje. ¿Cómo puedo desarrollar nuevas competencias en la práctica si no creo en mis propias capacidades para producir un nuevo resultado.

### **Descomponer para medir...**

Aunque el término «confianza en uno mismo» sigue siendo con demasiada frecuencia un vocablo carente de contenido preciso, conocemos y podemos medir muy bien los distintos componentes de esta confianza: autoestima, CAP, SEP... De este modo, resulta posible realizar una evaluación con bases detalladas y objetivas.

Las herramientas desarrolladas por PerformanSe ofrecen a todos la posibilidad de conocerse mejor en el trabajo, con perspectivas reales de avance.

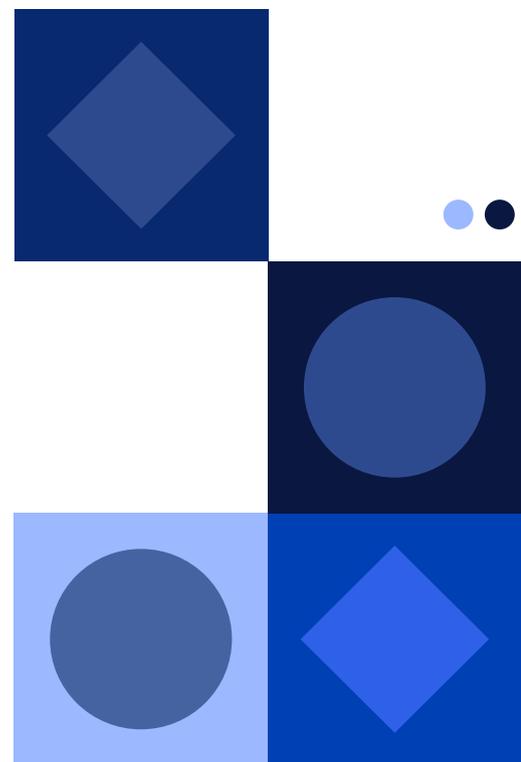
### **Y medir... ¡para desarrollar mejor la confianza!**

La falta de confianza en uno mismo es una

creencia muy extendida, pero también resulta muy difícil de combatir en tanto que no se defina e identifique mejor. Cuanto mejor me conozca, mejor entenderé los factores que la componen, y con más precisión podré actuar conscientemente.

Para crear un círculo virtuoso en el que el conocimiento permita un trabajo específico que fomente la confianza, que, a su vez, permita el aprendizaje, el rendimiento y el bienestar, que por su parte favorezcan la adaptación, alimenten la confianza, etc.

**«La autopercepción expresa la forma en que cada cual se conoce a sí mismo. En otras palabras, es el conjunto de conocimientos sobre uno mismo que cada persona ha desarrollado, elaborado y reunido a lo largo de sus experiencias»**





« Un manager no « **confía** o **deja de confiar** » en sus **colaboradores**. En realidad, **confía** más o menos en cada cual dependiendo de la situación y de la tarea asignada, hasta **cierto punto** »

---

Arnaud Trenvouez,  
Responsable I+D, PerformanSe



# Punto de vista del experto



Dauphine | PSL  
UNIVERSITÉ PARIS

Fabien Blanchot es profesor en la Universidad de París Dauphine - PSL. Ha estudiado ampliamente las relaciones de cooperación entre empresas -desde una perspectiva histórica- y es también el fundador de la cátedra «confianza, cooperación y dirección».

Por lo tanto, goza de una posición ideal para hablarnos de la confianza en las organizaciones. Así pues, le hemos planteado 7 preguntas clave:

# La confianza es ante todo una relación...

## ¿Cómo definiría la confianza en el trabajo?

La confianza es, por su propia naturaleza, multifactorial, y no existe una única definición posible, pero creo que es importante definirla a partir de la idea de relación. La confianza es siempre un intercambio, entre la persona que confía, y por lo tanto asume un riesgo, y la persona que la acepta, y tiene que demostrar que es digna de ella...

## ¿Por qué hoy se habla tanto de confianza en las empresas, según usted?

¡Porque la confianza es un recurso tan escaso como estratégico! Como siempre, en las organizaciones, cuanto más hablamos de ella... menos la damos por hecha en realidad. Y nos preocupa, porque la evolución de las empresas y las condiciones en las que trabajan exigen mayor autonomía para los individuos y los equipos y más relaciones basadas en la confianza. Tenemos que hacer frente a la creciente complejidad de nuestras actividades, que requiere una cooperación más horizontal y deja obsoleto el «orden y mando» y, además, afrontar la digitalización masiva, que fomenta el trabajo remoto (como el teletrabajo), y la aceleración constante del cambio, que precisa de unas decisiones ágiles y descentralizadas lo más cercanas posible de la realidad. Por otra parte, hay que responder a nuevas expectativas: cuando el empleador ya no puede garantizar un contrato «de por vida», su promesa debe evolucionar y centrarse más en las ventajas del contenido del trabajo y de las condiciones laborales; también debe responder a las crecientes exigencias en materia de responsabilidad social, sobre todo en lo tocante a empleabilidad y calidad de vida en el trabajo, que están estrechamente ligadas con

la confianza otorgada y percibida; y, por último, debe adaptarse al teletrabajo, a los desafíos en la capacidad de atracción ante un número creciente de ocupaciones deficitarias y también a las nuevas generaciones, más formadas y, por lo tanto, más exigentes en términos de autonomía. Todos estos avances conllevan que los colaboradores y compañeros dispongan de más margen de actuación. En realidad, las organizaciones ya no tienen elección: la confianza es un ingrediente clave en las nuevas formas de trabajo, dirección y organización que aparecen a medida que el entorno va cambiando...

## ¿Cree que la visión de las generaciones más jóvenes es realmente diferente de la de sus mayores?

Creo que siempre hay que desconfiar de la generalización sobre las generaciones, porque estas, por su propia naturaleza, se componen de individuos muy diferentes. Sin embargo, todas se mueven en un mismo contexto, y esto es lo que realmente las une: generaciones más cualificadas, educadas de forma más libre, en un mundo más complejo, más digital, donde la autonomía exigida a cada individuo es mayor. Pero la cuestión no es tan sencilla en realidad. En las relaciones de aprendizaje que observo, por ejemplo, los jóvenes suelen estar muy deseosos de contar con apoyo, de estar cerca de los demás; quieren que se les ayude, que se les forme, que se les acoja, que se les dedique tiempo, no necesariamente que se les deje completamente libres, con la máxima autonomía, sino todo lo contrario. ¡La persona que más confianza distribuye es el manager de la generación X! Es a él a quien le gustaría contar cuanto antes con un aprendiz ya operativo para dedicarle el menor tiempo y energía posibles.

cuanto antes con un aprendiz ya operativo para dedicarle el menor tiempo y energía posibles.

### **¿Están vinculados la confianza y el rendimiento? ¿Qué relación establece usted entre ambos?**

En contra del discurso predominante de que debemos confiar por principio y dejarnos llevar, creo que debemos ser más precavidos. Si confío en alguien que no es de fiar, es incompetente o malintencionado, el resultado puede ser desastroso para la persona que otorga la confianza, para la persona que la recibe, para la organización y para las partes interesadas, y puede acarrear una gran responsabilidad a los managers que carecen de criterio. La confianza siempre implica asumir riesgos. La relación entre confianza y rendimiento puede oscilar en gran medida. Pero, por supuesto, la confianza tiene efectos positivos, sobre todo porque crea una forma de presión sobre los demás. Es un regalo que exige una contrapartida, un regalo a cambio, un esfuerzo adicional para ser digno de ella. Y también porque la confianza crea márgenes de actuación, oportunidades de aprendizaje y facilita la cooperación. Para un manager, la confianza equivale específicamente a poder controlar menos, para ahorrar tiempo y energía. Y para el colaborador, constituye la oportunidad de asumir los cometidos, de forma más completa y responsable. Bien administrada, la confianza puede generar resultados tanto económicos como sociales.

### **¿Cómo desarrollar la confianza en las organizaciones en estas condiciones?**

La confianza exige una percepción positiva de la competencia de los demás, pero también de su integridad, previsibilidad y benevolencia hacia mí. Sólo puedo confiar en alguien que creo que es capaz de hacer el trabajo, que respetará mis valores, que me resultará fiable... En este ámbito, los responsables de RR. HH. tienen un papel esencial

que desempeñar. En primer lugar, participando activamente en la identificación y el desarrollo de las competencias que necesita la organización. En segundo lugar, asegurándose -sobre todo durante la selección- de que las personas encajan bien con la organización y el equipo en términos de valores y visión, y asimismo garantizando una verdadera calidad de integración para los recién contratados. En este sentido, hemos visto claramente los límites del «todo con teletrabajo». La confianza requiere socialización, fomentada por una intensa interacción, especialmente para los recién llegados y los más jóvenes.

### **¿Qué consejo le daría hoy a un manager?**

Practicar la confianza... con criterio. Estoy a favor de una confianza razonada y progresiva. De entrada, la confianza es una mejor apuesta que la desconfianza, pero también es siempre un riesgo. Por lo tanto, es responsabilidad del manager saber evaluar correctamente el balance «riesgo/ fiabilidad» para definir conscientemente, en cada momento, en quién confiar, cuándo, en qué, hasta qué punto... sabiendo que la confianza es una dinámica, que puede crearse gradualmente a través de una sucesión de apuestas de intensidad creciente.

### **¿Y a un directivo?**

No hay que olvidar que la confianza es una relación y que, por lo tanto, requiere naturalmente alguna forma de reciprocidad. Si no confío en mis equipos cuando se lo merecen, ¿por qué ellos deberían confiar en mí? También en este caso tenemos el deber real de dar ejemplo. La confianza no puede imponerse ni exigirse; debe generarse, demostrarse y compartirse.



« Es responsabilidad de un **manager** saber **evaluar** correctamente el balance «riesgo/fiabilidad» para definir conscientemente, en cada momento, en quién **confiar**, cuándo, para qué y hasta qué punto... »

---

**Fabien Blanchot**  
Profesor en la Universidad de  
París Dauphine - PSL



# Punto de vista del experto



julhiet  sterwen

Como consultora y coach certificada, Meriem Aïzi lleva 25 años acompañando a organizaciones en procesos de gran transformación. Es socia de Julhiet Sterwen desde 2021.

Así pues, se ha forjado una visión precisa y personal de lo que es la confianza en el trabajo, y de su importancia en lo tocante a cooperación dentro de los equipos. Hoy le hemos pedido que comparta con nosotros sus reflexiones...

# El vínculo genera confianza, que a su vez genera rendimiento!

## **En su opinión, ¿cómo se crea la confianza en el trabajo?**

Para mí, la confianza es consustancial a la relación. La confianza se va construyendo a medida que avanza la relación. De hecho, es el vínculo, la calidad del vínculo entre dos individuos, lo que genera la confianza necesaria para todos. Y la confianza, en uno mismo y en los demás, genera a continuación -por supuesto- rendimiento, individualmente y con los demás...

## **¿Qué relación establece usted entre ambos?**

Si la otra persona confía en mí, si me siento en confianza con ella, podré atreverme, tomar la iniciativa, comprometerme más libre y plenamente con la acción. Así puedo contribuir mejor a la acción colectiva, explotando verdaderamente mi propio potencial. De lo contrario, permaneceré en un segundo plano, a distancia, necesariamente haré menos, contribuiré de una manera más cautelosa, más reservada, más limitada.

## **¿Qué es lo que favorece entonces el desarrollo de la confianza en una organización?**

La calidad del vínculo presupone la libertad de expresión. Y la libertad de expresión que todos necesitamos requiere un lugar, un lugar auténtico. Por supuesto, tendrá que haber un marco, normas y, sobre todo, una intención común. La libertad de la que hablamos aquí sólo puede expresarse dentro de un marco definido, pero es absolutamente necesaria para que todos puedan respirar tranquilos en el trabajo.

## **En estas condiciones, ¿aboga, por lo tanto, por más... libertades?**

Sí, la confianza requiere libertades y permisos. El mundo empresarial actual está lleno de normas, restricciones, controles y presentación de informes. Por lo tanto, será aún más importante abrir espacios de confrontación, permitir que la otra persona se exprese, que formule sus necesidades con total seguridad, que me contradiga si es necesario, aceptar que la otra persona sorprenda. A Fabien Galthié, entrenador de la selección francesa de rugby -y sus resultados hablan en favor de sus métodos-, le gusta decir que sólo se interesa por las cualidades de sus jugadores, por lo mejor que pueden ofrecer, nunca por sus limitaciones, por lo que no pueden hacer. Apostar por las cualidades de los demás, permitirles expresar su potencial único me parece esencial para desarrollar la confianza.

## **¿Presupone también una verdadera apertura personal, para todos?**

A menudo se lo digo a mis clientes: aunque cada uno de nosotros sea muy bueno en su trabajo, muy competente, nada será posible juntos si no nos apoyamos mutuamente. Y sin embargo, aunque en general hemos recibido una buena formación en competencias, no hemos aprendido a relacionarnos entre nosotros. No hemos aprendido a discutir como es debido, a confrontar nuestros puntos de vista sin pretender tener razón, en un espíritu de respeto por el diálogo, a dejar su lugar al otro para que nosotros también podamos ocupar mejor el nuestro. Aquí hay todo un proceso educativo que perfeccionar, si queremos que los equipos sean capaces de cooperar armoniosamente a largo plazo. No podemos contentarnos con nuestro saber hacer, nuestra experiencia y nuestras habilidades técnicas. La confianza se basa en los vínculos, no en las técnicas.

# Entrevista Airbus



**AIRBUS**

Jane Basson trabaja en el grupo Airbus desde hace más de 20 años ocupando diversas funciones, pero siempre vinculadas con la comunicación interna, la cultura de grupo y la dirección del cambio. Ahora es Directora de Transformación y Secretaria Corporativa de la división de Defensa y Espacio.

Apoyándose en su gran experiencia en la gestión del cambio en el seno de organizaciones complejas, comparte con nosotros sus opiniones y convicciones.

# No puede haber confianza sin cooperación!

## **Para usted, ¿la confianza es realmente un factor de rendimiento?**

Sí, sin duda alguna. Para avanzar, los trabajadores necesitan tener confianza de verdad en la dirección, pero también comprender la estrategia y sumarse a una «razón de ser». De lo contrario, el deseo de participar disminuye, al igual que la lealtad, y la máquina deja de funcionar tan bien...

## **¿Y esto resulta más cierto en la medida en que las organizaciones deben moverse con rapidez?**

¡Por supuesto! Hoy en día, el rendimiento también tiene mucho que ver con la rapidez. Tenemos que movernos rápido, muy rápido, adaptarnos constantemente y ser ágiles, pero sin confianza, todo se ralentiza. Si sólo sabemos dirigir mediante procesos, si la estructura se vuelve burocrática para compensar la desconfianza, la adaptación no será lo bastante rápida. La confianza en uno mismo, en los demás y en la organización permite tomar más iniciativas y avanzar con más facilidad.

## **Entonces, ¿cómo podemos garantizar que exista una verdadera calidad de confianza en el seno de la organización?**

¡Escuchando y explicando mucho! Tenemos que crear las condiciones para un auténtico diálogo permanente, asegurarnos de que todos hablamos el mismo idioma, compartir los retos y las razones, explicitar todo lo que haya que explicar, explicar y volver a explicar siempre que sea necesario. Sólo puedo confiar en lo que realmente entiendo.

## **¿Considera que las figuras de autoridad siguen siendo útiles hoy en día para generar confianza?**

Si por figuras de autoridad entiendo líderes carismáticos, padres autoritarios y tranquilizadores, no lo creo. Ese tiempo ya pasó. Hoy en día no basta con afirmar y tranquilizar. Pero si está pensando en nuevas formas de liderazgo, capaces de una fluidez y flexibilidad mucho mayores, capaces de fomentar la cooperación, entonces sí, desde luego. El cambio siempre tiene que volverse algo concreto. Y más que nunca, la empresa moderna necesita dar ejemplo.

## **¿Cómo piensa que han evolucionado las expectativas de sus equipos?**

Se habla mucho de las expectativas de las nuevas generaciones, pero no estoy seguro de que sean tan diferentes en la realidad. El deseo de seguridad y estabilidad no ha cambiado tanto. Puede que las generaciones más jóvenes entiendan mejor que la estabilidad corre un peligro constante de verse afectada. Tenemos que conseguir generar confianza en un mundo muy cambiante, no confianza en la solidez de lo que es y lo que permanecerá, sino en nuestra capacidad compartida para afrontar el cambio... sea cual sea.

**«Hoy en día, el rendimiento también tiene mucho que ver con la rapidez. Tenemos que movernos rápido, muy rápido, adaptarnos constantemente y ser ágiles.»**

**En su opinión, ¿qué es lo que más cuesta generar si hablamos de confianza?**

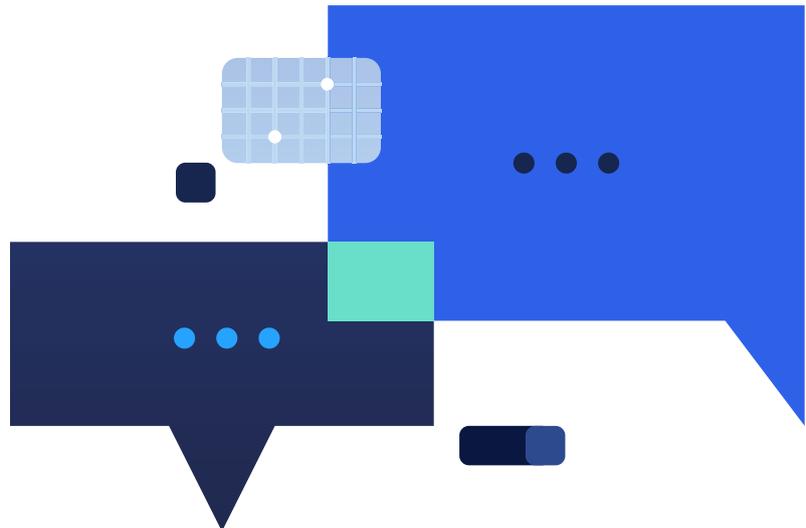
Para mí, lo más difícil es tener que lidiar con la brecha entre el ritmo frenético de la evolución externa y el ritmo más lento de la evolución interna, más aún en sectores en los que la dirección apenas consigue mantener el ritmo. El negocio de la defensa, los mercados que lo acompañan, la omnipresente dimensión militar y las cuestiones de seguridad prioritarias han fomentado estilos de dirección jerárquicos, muy de «orden y mando». Sin embargo, este tipo de dirección no se adapta a la nueva situación, que exige cada vez más agilidad organizativa... ¡y, por lo tanto, autonomía para los equipos! Lo que necesitamos hoy en día es un liderazgo mucho más colaborativo. Para todos, en todas partes, la salvación vendrá del colectivo, no de la fuerza, del coraje o de la energía de unos pocos líderes aislados.

**Si, precisamente, tuviera que dar un consejo a los directivos actuales, ¿cuál sería?**

Demostrar los beneficios del cambio con un pequeño grupo de personas abiertas y no demasiado resistentes. Es la prueba concreta de que el cambio es posible y deseable para todos. Luego hay que dispersarse, redistribuir a los miembros del grupo en otros lugares, dejar que el cambio se extienda... Necesariamente llevará tiempo, pero en algún momento se producirá una transformación y el proceso podrá acelerarse, porque el cambio no vendrá de arriba abajo, no se originará únicamente mediante visiones y discursos corporativos, sino que tendrá lugar sobre el terreno, en la realidad de la acción cotidiana, con los equipos, lo más cerca posible de ellos. La confianza no se puede imponer, hay que crearla. Y no puede haber confianza sin una verdadera cooperación.

**«Tenemos que conseguir generar confianza en un mundo muy cambiante, no confianza en la solidez de lo que es sino en nuestra capacidad compartida para afrontar el cambio... sea cual sea.»**

**Jane Basson,**  
Head of Transformation  
& Corporate Secretary,  
Airbus Defence and Space





«La **confianza** no se puede imponer, hay que crearla. Y no puede haber confianza sin una verdadera **cooperación.**»

---

Jane BASSON  
Head of Transformation &  
Corporate Secretary, Airbus  
Defence and Space



# Entrevista

## LCL



Tras una larga carrera en el sector, Michel Mathieu es el Director General de LCL y el Director General Adjunto de Crédit Agricole S.A. desde 2016. En su ámbito, ha contribuido muy activamente al cambio de rumbo del banco y al crecimiento de sus resultados.

Impulsado por firmes convicciones, nos da algunas claves para obtener éxito al establecer y preservar la confianza en las organizaciones. ¡Antes de fin de año se publicará un libro sobre gestión!

# En primer lugar, un proyecto que tenga sentido para todos...

**En su opinión, ¿cómo se puede generar, y conservar, la confianza en una organización como la suya?**

Es muy sencillo... ¡al menos en principio! Se necesita un proyecto que tenga sentido para todos. Y hay que apoyarlo, explicarlo y comunicarlo en todo momento, con la mayor cercanía posible a los equipos, porque nuestros empleados necesitan saber por qué trabajan, y a nadie le gusta ir a trabajar sólo para comer, y porque todo el mundo tiene que entenderlo para sumarse al proyecto.

**¿Es eso lo que hacía en LCL?**

Sí, en cuanto llegué, hace 7 años, me puse manos a la obra para conocer al mayor número posible de participantes. Y muy pronto elaboré un proyecto sencillo, pero concreto y unificador, con un objetivo importante compartido por todos: ofrecer el mejor servicio al cliente del mercado, para que cada uno pudiera participar a su nivel, de forma muy práctica, dentro del proyecto global. Y funcionó...

**¿Así que también cree en el poder de la delegación?**

Absolutamente. Para que los equipos se impliquen, tienen que estar comprometidos, y sólo lo estarán si asumen la responsabilidad de lo que hacen. Cuando llegué, el 95% de las decisiones de crédito se tomaban en la oficina central. Hoy en día, el 98% de las decisiones de crédito se toman en las sucursales, normalmente por asesores directos. ¡Créame, marca la diferencia! Y, para disgusto de quienes prefieren pensar lo contrario, los ratios de riesgo y rentabilidad del banco no se han deteriorado, sino todo lo contrario. Esta situación ha beneficiado a todos, con ratios de

reparto de beneficios muy elevados. De este modo, el círculo se ha vuelto realmente virtuoso.

**¿Qué valores considera que generan confianza?**

En mi despacho hay tres palabras clave permanentemente expuestas: espíritu de equipo, perseverancia y determinación. Y estoy trabajando en un libro de gestión con mi homólogo de Kedge que se titulará «Elogio de la voluntad». Pero también creo firmemente en una forma de transparencia. No se puede contar todo cuando se es directivo, eso es imposible, pero se puede y se debe ser sincero en las respuestas. Se puede decir que no se sabe o que no se puede responder, pero lo que se diga debe ser sincero. La confianza también se manifiesta en ese aspecto

**¿Qué le parece más difícil a la hora de mantener la confianza en una gran organización?**

En estructuras tradicionalmente jerárquicas y descendentes, lo más difícil suele ser convencer a los managers intermedios, que valoran su poder y, por lo tanto, su control de la información. En muchas empresas sigue habiendo demasiados jefes mezquinos que defienden así sus prerrogativas y privan a sus colaboradores de una verdadera responsabilidad directa...

**Si, precisamente, tuviera que dar un consejo a los directivos actuales, ¿cuál sería?**

Habrà muchas respuestas en mi libro, espero, pero creo que hay que interesarse por la realidad, e interesarse de cerca. No se puede generar confianza desde una gran distancia. No guiamos a nadie con las teorías. Necesitamos discursos sencillos, concretos, encarnados con sinceridad y proximidad.

# Entrevista

## RATP



Jean Agulhon posee una experiencia de muchos años en responsabilidades de RR. HH., tanto en consultoría como en empresas, sobre todo en Renault, y ahora es Director de RR. HH. del Grupo RATP, que emplea a casi 75 000 colaboradores.

Nos ofrece sus opiniones y convicciones sobre cuestiones de confianza en el trabajo, muy delicadas en un grupo sometido a grandes cambios...

# El rendimiento también genera confianza...

## En su opinión, ¿cómo se define la confianza en el trabajo?

Cuando pienso en la confianza, la primera palabra que me viene a la mente es sin duda su carácter «multidimensional». La confianza en el trabajo es una mezcla, un equilibrio, una dinámica entre elementos de confianza en uno mismo, autoestima, confianza en los demás, compañeros y confianza en la organización. Y las tres dinámicas se retroalimentan. Para mí, la confianza siempre tiene que ver con la reciprocidad...

## ¿Y la reciprocidad exige en concreto una dirección de calidad en el día a día?

Sí, por supuesto. Cooperación rima mejor con confianza que con competencia, sobre todo porque la confianza es una cuestión ligada a los sentimientos y las emociones, e interviene a cada momento. Sin embargo, los managers están muy preocupados por el pasado (presentación de informes, análisis) y el futuro (proyectos, obras), y quizá no lo suficiente por el presente. No obstante, la confianza es algo que sucede aquí y ahora, a diario, en una percepción siempre cambiante...

## En términos más generales, ¿cómo se aborda hoy la cuestión de la confianza en la RATP?

Esta cuestión se plantea de manera muy distinta si se trabaja actualmente en Hong Kong para RATP Dev, una filial que siempre ha operado en un sector competitivo, o si se es conductor de autobús en París, que siempre ha sido un monopolio y se abrirá a la competencia en 2025. Pero en ambos casos, aunque nuestro punto de partida no sea el mismo, debemos alimentar

nuestra confianza individual y colectiva para ganar licitaciones, capitalizando al mismo tiempo los fundamentos de nuestra cultura colectiva y nuestro sentimiento de pertenencia.

## ¿Cómo afronta esta transformación cultural?

Para intentar responder a esta pregunta en pocas palabras, nos hemos basado en dos pilares: la definición de una sólida «razón de ser» de la organización, por un lado, y la importancia concedida a la dirección de proximidad, por otro. Reafirmar el sentido positivo de nuestra actividad es esencial, por supuesto, pero la actividad del grupo RATP lo deja bastante claro, dado su ADN al servicio del público y de la transición ecológica. Por lo tanto, la dirección de proximidad es fundamental en este caso: acompañar a los colaboradores en su desarrollo y confianza en sí mismos, animar y facilitar las relaciones dentro del equipo, encarnar los valores de la organización, alinear las condiciones de realización del trabajo de los equipos con nuestro sentido, y contribuir de este modo a las tres dimensiones de la confianza ya mencionadas...



**¿Qué le parece más difícil a la hora de mantener la confianza en una gran organización como la suya?**

En una organización como el Grupo RATP, por no hablar de la evolución futura, la naturaleza de nuestras ocupaciones y los imperativos de la seguridad ferroviaria podrían restringir las dimensiones de la libertad individual y de la iniciativa personal. La confianza requiere autonomía, mientras que la seguridad de las operaciones exige muchos controles, dentro de un marco muy restrictivo. También sabemos que la confianza es ante todo una cuestión de relaciones, y centrarnos en las operaciones significa que pensamos ante todo en los incidentes cotidianos y la continuidad de la actividad. Personalmente, creo ante todo en la importancia de ofrecer espacios de intercambio y libertad, sobre todo en torno a cuestiones de calidad del trabajo sobre las que se delibere en colectivos laborales.

**¿Qué relación establece entre confianza y rendimiento?**

Para mí, el vínculo es evidente... sobre todo cuando se trata de rendimiento sostenible. A corto plazo, en operaciones de intervención directa, podemos crear rendimiento sin confianza, de un modo esencialmente transaccional. Pero a largo plazo, no creo que el modelo sea sostenible sin cimientos reales de confianza... Y nunca debemos olvidar que la relación entre confianza y rendimiento también es recíproca. Como saben todos los entrenadores de deportes de equipo, la confianza dentro de un equipo sin duda genera rendimiento... ¡pero el rendimiento colectivo también puede generar mucha confianza! Por eso es fundamental mantener viva internamente una auténtica dinámica de éxito...

**«La confianza dentro de un equipo sin duda genera rendimiento... ¡pero el rendimiento colectivo también puede generar mucha confianza! Por eso es fundamental mantener viva internamente una auténtica dinámica de éxito...»**

**Jean Agulhon,**  
Director de RR. HH., RATP



# Síntesis

**A partir de todos los consejos de expertos y testimonios personales que hemos recopilado sobre el tema de la confianza en el trabajo, hemos intentado elaborar una síntesis operativa para usted.**

**He aquí, pues, 7 consejos prácticos clave extraídos de todas nuestras reflexiones sobre la confianza... para que la confianza pueda crecer, en nosotros mismos, en nuestros equipos y en cada una de nuestras organizaciones.**

# Generar, desarrollar y preservar la confianza en el trabajo:

## ¡7 consejos clave!

### 1. ¡Apostar por la confianza!

La confianza siempre es un riesgo y, como tal, es necesario medirlo y controlarlo. Así que la confianza siempre es una apuesta.

La confianza es una apuesta, pero lógica y fructífera. Porque la confianza genera apertura, permite la expresión, fomenta el compromiso, alimenta el rendimiento... que, a su vez, refuerza la confianza. ¡La confianza es una apuesta contagiosa!

### 2. Aclarar los retos

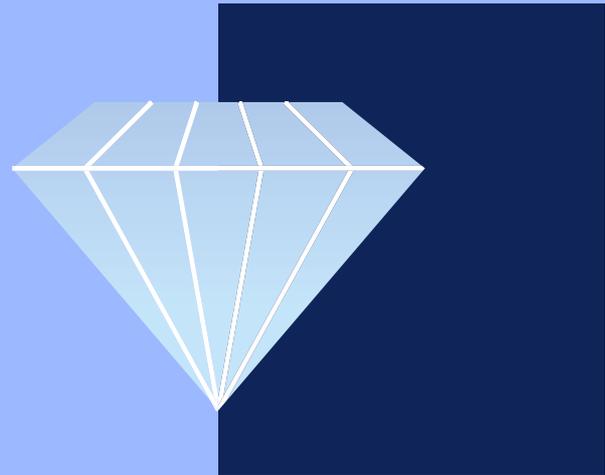
No hay confianza en uno mismo. La confianza siempre tiene un propósito. Ya sea personal, bilateral o colectiva, la cuestión de la confianza es siempre compleja, cambiante y multidimensional.

Por lo tanto, trabajar en la confianza significa siempre, en primer lugar, comprender de qué se trata, cuál es el propósito de la confianza y en qué debería centrarse el trabajo o la reflexión.

### 3. Comunicar un proyecto real

A nivel colectivo, en el seno de un equipo o de una organización, generar confianza también consiste siempre en proponer un objetivo compartido, una meta que tenga sentido para todos, la idea de un proyecto o de un cometido.

Pero la mera idea de un cometido no basta: hay que apoyarlo, explicarlo, permitir que se comparta, darse el tiempo y los medios para convencer y guiar...



**«Se necesita un proyecto que tenga sentido para todos. Y hay que apoyarlo, explicarlo y comunicarlo en todo momento.»**

**Michel Mathieu**  
Director General de LCL

#### 4. Crear un clima favorable

La confianza en la empresa es ante todo confianza en la competencia del otro, de los demás. En este sentido, se alimenta de equidad, ejemplaridad y reciprocidad.

Por lo tanto, los responsables de RR. HH. deben desempeñar un verdadero papel para generar la confianza colectiva: identificando y desarrollando las competencias clave que todos necesitan, garantizando que todos reciban una remuneración equitativa y ofreciendo perspectivas y, por lo tanto, una forma de reconocimiento a todos aquellos que se comprometan...

#### 5. ¡Buscar el contacto!

Como dicen todos nuestros expertos, la confianza es una cuestión de relaciones e interacciones... y, por lo tanto, también de presencia.

En un mundo cada vez más abstracto, virtual, distante e híbrido, la confianza tendrá que alimentarse de proximidad: buscando el contacto, saliendo a la palestra, creando oportunidades de intercambio abierto y creando momentos de interacción física...



#### 6. Dejar espacio a los demás...

Confianza significa ofrecer autonomía, dar libertades y permiso, consentir que se cometan errores... y, por lo tanto, también aprender.

En una relación, la confianza la genera el espacio que ofrecemos a la otra persona, la forma en que le permitimos ser ella misma libremente.

#### 7. Atreverse a ser transparente

En los negocios no se puede decir todo, pero lo que se dice debe ser verdad, incluso, y sobre todo, si la verdad no triunfa. ¿Cómo si no podría haber confianza?

La vieja cultura de «nunca expliques, nunca te quejes» debería, pues, dar paso a una cultura de la autenticidad, aunque ésta vaya acompañada de una mayor conciencia de la propia vulnerabilidad.



# Conclusión

## Sin confianza... sin coherencia

De entrada, la confianza es una cuestión de indicios.

La confianza se erige sobre la comprensión y la representación, y se alimenta de las palabras de la otra persona -todas sus palabras-, sus escritos, sus acciones, su comportamiento, lo que percibo de ella, lo que me dice...

Así pues, la confianza es siempre una cuestión de coherencia.

¿Son realmente coherentes las señales que me envía «el otro» (el compañero, el manager, la organización...)? ¿Concuerdan las palabras y los actos del directivo? ¿Las promesas de mi jefe y sus escritos? ¿El comportamiento verbal y no verbal de mis compañeros? ¿Qué capto y qué me dicen?

Generar o preservar la confianza requiere, por lo tanto, mucha atención. Más aún en un mundo vertiginoso donde todo se mueve muy deprisa, donde la información circula a velocidad de vértigo y donde el riesgo de torpeza o desajuste es tan elevado...

Los directivos, managers y todos aquellos que ocupan puestos de autoridad deben estar alerta. Cada palabra pronunciada tiene repercusiones y va a ser analizada según sea necesario,

porque los equipos están siempre atentos a cualquier cosa que pueda preocuparles... ¡La confianza no surge de manera espontánea!

Y porque las figuras de autoridad siempre influyen mucho en las cuestiones de confianza, que también deben plasmarse en la práctica ...

La confianza se basa en las relaciones; no existe la confianza abstracta y absoluta. Confío a alguien, algo que me importa. Por lo tanto, la persona que representa el poder vuelve a ser esencial.

Espero de él vigilancia, benevolencia y coherencia, tres palabras que van de la mano de la confianza...

Dominique Duquesnoy  
Director General, PerformanSe



Como editor de tests y experto en psicometría, Performanse es especialista en la evaluación y el desarrollo de las habilidades interpersonales.

Desde hace más de 35 años, Performanse basa su experiencia en el conocimiento del individuo en el trabajo, con la convicción de que este conocimiento es esencial para el rendimiento de la empresa y la satisfacción de las personas que contribuyen a ella.

Con una amplia gama de soluciones de evaluación y servicios de consultoría, Performanse asiste cada año a más de 1500 clientes en Francia y en el extranjero en sus proyectos de selección, de gestión de carreras profesionales y de competencias, y de desarrollo individual y colectivo.

Julhiet  sterwen

**AIRBUS**

**Dauphine** | PSL   
UNIVERSITÉ PARIS



 **performanse**  
*soft skills for good*

**GROUPE  
RATP**

# Ahora con Idoneo

Evalúa las **soft skills** que marcan **la diferencia** en **tu empresa.**

**¡Echa un vistazo ahora!**

