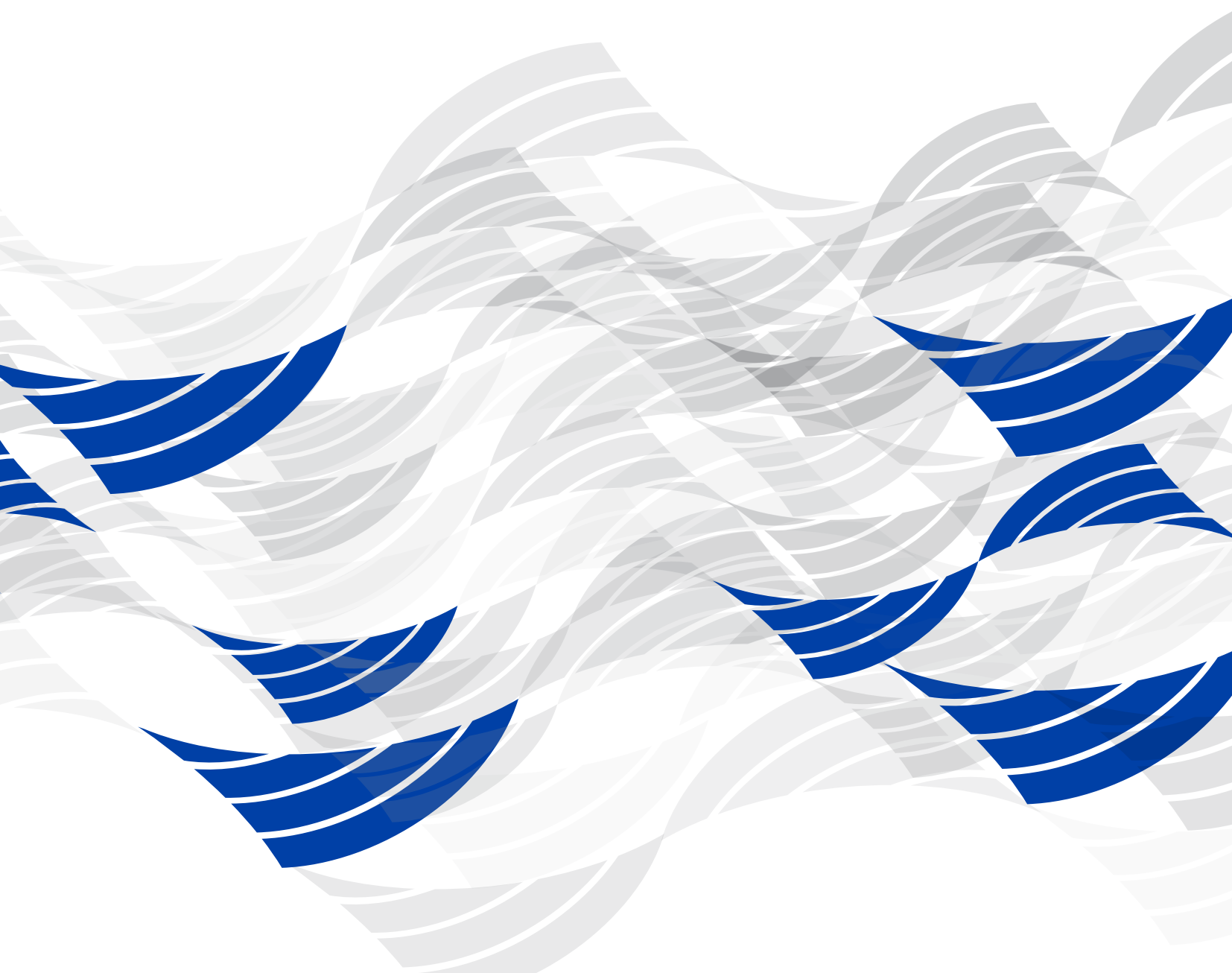


## Por qué la confianza es clave para el éxito del equipo

Dr. Dennis Reina  
Dra. Michelle Reina  
David Hudnut







# Por qué la confianza es clave para el éxito del equipo

La confianza es un tema candente. Hoy más que nunca, y cada vez con mayor frecuencia, se considera un activo fundamental para evitar el trabajo aislado, fomentar la colaboración, reforzar el trabajo en equipo, aumentar el compromiso y gestionar el interminable proceso de cambio.

Cuando hay confianza, las personas dan un paso al frente de manera voluntaria y trabajan de forma óptima, conjunta y eficiente. Adoptan un propósito común, asumen riesgos, piensan de forma creativa, se ayudan mutuamente, y se comunican de manera abierta y sincera. Cuando no la hay, las personas compiten por los puestos, acaparan la información, no asumen riesgos y hablan de los demás, en vez de con ellos.

En todos los equipos, la confianza se crea y se destruye. Está en el ADN de las relaciones humanas. La confianza es un valor especialmente vulnerable durante los periodos de rápido crecimiento o cambio, o cuando se trata de un equipo virtual.

No es ningún secreto que la confianza es el activo más deseado y necesario en el trabajo. Sin embargo, pese a la importancia, la necesidad y la demanda de una confianza más sólida, los equipos tienen dificultad para desarrollarla y mantenerla a largo plazo. *¿A qué se debe?*

El propósito de este libro blanco es proporcionar respuestas y soluciones para esa pregunta mediante la exploración de los siguientes temas:

- Por qué la confianza en los equipos no es negociable: justificación económica de la confianza
- Por qué los líderes dirigen su atención al desarrollo de la confianza
- El reto de desarrollar la confianza
- El modelo Reina dimensiones de la confianza: Las Tres Ces®
- Cómo podemos usar la herramienta *Reina Escala de confianza del equipo*® para reforzar la confianza
- Qué se necesita para mantener la confianza

## Por qué la confianza en los equipos no es negociable: justificación económica de la confianza

Cuando publicamos la primera edición de nuestro libro *Trust and Betrayal in the Workplace* (Confianza y traición en el lugar de trabajo) en 1999, eran muy pocos los líderes y equipos de trabajo que hablaban de la confianza. Se percibía como un asunto demasiado relacionado con el aspecto emocional y los líderes cuestionaban su importancia.





Hoy en día las cosas son distintas. Ahora la confianza se suele considerar el pilar fundamental de las relaciones eficaces que generan los resultados empresariales.

*En resumidas cuentas, los equipos no tienen un buen rendimiento si no hay confianza.*

Nuestros estudios indican que en los entornos donde el nivel de confianza es elevado, las personas están al pie del cañón y trabajan de forma óptima. Se enorgullecen de formar parte del equipo y están motivadas para producir resultados. Se sienten seguras de sí mismas y de los demás. Saben lo que se espera de ellas y lo que pueden esperar a cambio. No se reprimen. Piensan de forma creativa y están dispuestas a asumir riesgos calculados. Saben que sus compañeros no son rivales, sino aliados con los que avanzar. Crean e innovan a sabiendas de que, si cometen un error, sus compañeros de equipo acudirán en su ayuda y todos podrán utilizar ese error para aprender y desarrollarse. Comparten libremente la información, colaboran y utilizan las habilidades y conocimientos de unos y otros de manera productiva.

Las empresas necesitan que su personal se esfuerce al máximo, colabore y produzca buenos resultados mediante un trabajo eficiente y eficaz. Ellos necesitan poder relacionarse entre sí para que los vean, los escuchen y los comprendan. La confianza tiende un puente entre la necesidad empresarial de generar resultados y la necesidad humana de relacionarse.

En cambio, si ese elemento fundamental que es la confianza se deteriora, las personas se retraen y se desvinculan. Pierden la confianza en sí mismas y en los demás, así como el compromiso con el trabajo y la organización. Se preguntan si están donde deben estar. La duda menoscaba su confianza en ellas mismas y se plantean si cuentan con lo necesario para hacer su trabajo. El compromiso disminuye y dudan de si están en el lugar que les corresponde.

Sin confianza, las personas tienen dificultades para aportar lo mejor de sí mismas, lo que afecta negativamente a la colaboración y la productividad. Bajan los estándares y todo el entorno se debilita, todo resulta más difícil y requiere más tiempo.

## **Por qué los líderes dirigen su atención al desarrollo de la confianza**

Sabemos que la confianza es importante pero, ¿qué dinámicas y desafíos inherentes hay actualmente en juego que animan a los líderes a apostar por un refuerzo de la confianza en sus equipos?

Tal vez vean que hay algo que no funciona en sus equipos. El nivel de entusiasmo es bajo y el personal no se atreve a expresarse, no arriesga y se mantiene anclado en el statu quo. Llegados a ese punto, los líderes dirigen su atención al desarrollo de la confianza en el equipo por diversas razones: para aumentar el compromiso, fomentar



la colaboración, adaptarse al crecimiento, propiciar el cambio, y para cosechar resultados empresariales más rápidos y precisos.

**Aumentar el compromiso:** Para ayudar a las organizaciones a retener el talento y crear entornos gratificantes y satisfactorios se necesita compromiso, no solo para apoyar el éxito presente, sino también el futuro. Si hay confianza, las personas adquieren un mayor compromiso, son más felices y dan lo mejor de sí mismas.

Sin embargo, pese a ejercer la debida diligencia a la hora de supervisar y fomentar el compromiso, las organizaciones observan declives y se preguntan cuál puede ser el motivo de esa tendencia. El vicepresidente de fabricación de una compañía de productos de consumo nos reveló: «Nuestras puntuaciones de compromiso llevan tres años registrando descensos y no sabemos por qué».

**Fomentar la colaboración:** El director financiero de una compañía de la lista Fortune 100, contratado para transformar su división, estaba preocupado por el fracaso de una iniciativa de TI de 30 millones de dólares: se había superado el presupuesto y no se estaban cumpliendo los plazos. Los equipos no colaboraban entre sí. Ni siquiera compartían información ni se comunicaban entre ellos. En lugar de eso, trabajaban cada uno por su cuenta.

—¿Cómo puedo conseguir que mi personal trabaje de forma conjunta, comparta información y colabore entre sí?— nos preguntó.

Aunque los líderes como este director financiero son conscientes de la necesidad de reforzar la eficacia y la eficiencia, se enfrentan a una paradoja: los miembros de sus equipos cuentan con todos los ingredientes necesarios (habilidades, talento, conocimientos especializados, compromiso con la empresa y respeto mutuo), pero, aun así, no colaboran, lo cual produce el tan temido «efecto silo».

Un alto directivo del sector de los servicios financieros observó esta misma situación en su equipo y buscaba una solución:

*Los miembros del equipo son resueltos, ambiciosos, capaces e influyentes. Sin embargo, tienden a trabajar de manera independiente y a competir entre sí. Se muestran reacios a ceder el control y no tienen interés en aprovechar la experiencia de sus compañeros. Se resisten a sacar partido de toda su capacidad y potencial colectivos.*

En este caso, los miembros del equipo estaban volcados en su éxito individual, en lugar de en el éxito colectivo. Es necesario eliminar los silos, abrir canales de comunicación y reorientar el trabajo hacia un propósito común.





**Adaptarse al crecimiento:** Con frecuencia, se da por hecho que los desafíos relacionados con la confianza son el resultado de un deterioro de la actividad empresarial. Sin embargo, el crecimiento también puede tener un impacto negativo en la confianza. Por un lado, la empresa prospera, el personal produce y los productos y servicios cumplen, e incluso superan, las expectativas, pero por otro, el personal se agota como consecuencia del aumento de la carga de trabajo y el estrés, y el trabajo en equipo sufre las consecuencias.

Una compañía farmacéutica con la que trabajábamos registró un crecimiento de dos dígitos en cinco años y se posicionó como líder mundial en su sector. La prioridad de su director general no era el crecimiento de la empresa, sino mantener las buenas relaciones en su equipo. En este sentido, expresó su preocupación sobre las siguientes cuestiones:

*¿Durante cuánto tiempo podrá el personal mantener el ritmo? No veo el mismo grado de entusiasmo. El personal saca el trabajo adelante pero, al mismo tiempo, está empezando a replegarse.  
¿En qué debemos centrarnos para mantener el nivel de trabajo en equipo?*

**Propiciar el cambio:** En estos momentos, los equipos ven cómo su entorno cambia. Y los líderes pueden incrementar el malestar al transmitir, de forma involuntaria, el mensaje de que el cambio es permanente y hay más por venir, sin proporcionar una estructura que ayude al personal durante el que puede ser un momento turbulento.

Los líderes eficaces reconocen la necesidad de proporcionar ayuda durante el cambio y de reforzar la confianza. El director financiero de una compañía de seguros lo expresó de este modo:

*Quiero que el personal venga a trabajar y se vuelque por completo.  
Quiero crear un entorno en el que el personal quiera estar al pie del cañón y trabajar. Y sé que todo esto requiere confianza.*

Los comportamientos que desarrollan la confianza son los mismos que ayudan a gestionar el cambio. El desarrollo de la confianza ayuda a los equipos a adentrarse en lo desconocido, a comprometerse a gestionar lo desconocido con seguridad, y a aceptar el cambio como una oportunidad para aprender, crecer y desempeñar un buen trabajo de forma conjunta.

## El reto de desarrollar la confianza

Actualmente, los equipos afrontan problemas y dinámicas empresariales de gran complejidad: necesitan aumentar la productividad y agilizar el tiempo de comercialización, al tiempo que optimizan los procesos y reducen los costes de producción. Para responder a estas necesidades, es fundamental contar con un alto grado de confianza. Pero la confianza también presenta sus propios desafíos. La confianza es compleja, su significado varía según la persona y, aunque puede ser positivo o negativo, lo cierto es que suscita emociones.

En esta intrincada red de necesidades, la investigación llevada a cabo por el Center for Creative Leadership revela que la eficacia de los equipos se puede

medir a partir de los resultados obtenidos en tres áreas. Entre los resultados o indicadores de la eficacia enfocados a la acción se encuentran la consecución de *resultados colectivos* (en contraposición a los individuales) en los aspectos necesarios de la tarea conjunta, el *apoyo del equipo* mediante la adopción de comportamientos cívicos hacia los demás individuos y el *apoyo de la organización* mediante la adopción de comportamientos cívicos hacia esta. Entre los indicadores de eficacia centrados en los sentimientos se encuentran el grado de *satisfacción* de los miembros del equipo con el propio equipo y sus miembros, y el *compromiso y la identificación con el equipo*. Entre los indicadores de eficacia centrados en el aprendizaje se encuentran el *rendimiento creado* por el equipo, el grado en que la eficacia *mejora con el paso del tiempo* y el grado de eficacia con el que *se adapta el enfoque de un equipo a las condiciones cambiantes*.

Los niveles de confianza en el equipo influyen de manera directa en la capacidad de este para conseguir estos resultados. Si el nivel de confianza es bajo, se dificulta el aprendizaje, lo cual se traduce en una disminución de la eficacia. «La energía y la creatividad se desvían de la búsqueda de soluciones exhaustivas y realistas, y los miembros utilizan el problema como instrumento para minimizar su vulnerabilidad... [mientras que] en los grupos con un nivel de confianza elevado existe menos incertidumbre generada socialmente y los problemas se resuelven con mayor eficacia». La identificación con el equipo se refuerza cuando los niveles de confianza crean un entorno donde se pueden asumir riesgos con tranquilidad y con «la seguridad de que el equipo no avergonzará, rechazará ni castigará a nadie por expresarse. Esta confianza emana del respeto mutuo y la confianza entre los miembros del equipo». (Edmondson, 1999, p. 354).

La pregunta para los miembros del equipo y sus líderes es de carácter práctico. ¿Qué medidas pueden tomar para desarrollar la confianza en los equipos a los que pertenecen? ¿Hay algún procedimiento que se pueda seguir? ¿Puede el proceso de desarrollo y recuperación de la confianza adquirir una dimensión más tangible que las típicas y poco objetivas alusiones al contacto visual o la firmeza de un apretón de manos?

La confianza, percibida como un valor arraigado en los principios o creencias, a menudo se sitúa en el terreno de lo emocional, intangible y abstracto.

Sin embargo, si comparamos los resultados obtenidos por los equipos cuyo nivel de confianza mutua es elevado con el coste generado por los equipos cuyo nivel de confianza mutua es bajo, vemos al instante que la confianza es un activo necesario y fácilmente mensurable.



## Reina dimensiones de la confianza: Las Tres Ces®



¿Qué es lo que más necesitan los equipos para desarrollar la confianza? Hay tres componentes necesarios:

- Una comprensión básica de la confianza y de su importancia en los equipos
- Una comprensión de los comportamientos que desarrollan la confianza y cómo los ponen en práctica los miembros de los equipos a la hora de relacionarse con los demás
- Herramientas para medir y supervisar las iniciativas de desarrollo de la confianza

## El modelo Reina Dimensiones de la confianza: Las Tres Ces

Hemos dedicado los últimos 25 años a la investigación centrada en generar soluciones prácticas para estos componentes. El primer paso de nuestra investigación fue desarrollar un modelo de confianza.

Nuestro modelo, Dimensiones de la confianza: Las Tres Ces® («3 C», para abreviar) se compone de tres dimensiones y dieciséis comportamientos. El modelo proporciona un marco práctico basado en el comportamiento que ayuda a las personas a tomar más conciencia de la confianza. Este modelo, extraído de nuestro libro *Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization*, presenta lo complejo de manera sencilla, concreta y práctica. Para ello, ilustra la interrelación de las tres dimensiones de la confianza: Confianza en el carácter®, Confianza en la comunicación® y Confianza en la capacidad®.

El modelo dota a los equipos de un entendimiento compartido de lo que significa la confianza, cómo se desarrolla (de manera sutil y no tan sutil) y cómo se recupera.



También les proporciona un lenguaje común para hablar de las cuestiones relacionadas con la confianza de forma constructiva, para tomar medidas razonadas al respecto, mantener la confianza con el paso del tiempo y llevarla al siguiente nivel.

**Confianza en el carácter** establece el tono y la dirección del trabajo en equipo. Esta dimensión de la confianza representa las intenciones de interés mutuo y es el punto de partida de una relación de equipo. Cuando los equipos tienen confianza en el carácter, cada miembro tiene fe en que los demás se comportarán del modo esperado. Los miembros del equipo se preocupan los unos de los otros y tienen presentes los intereses del resto. Esta es la dimensión de la confianza básica que los equipos necesitan para ser eficaces. Los miembros del equipo desarrollan esta confianza cuando cumplen con su palabra. De esta manera, se crea una visión mutua de fiabilidad y confianza dentro del equipo. Si algún miembro del equipo no puede cumplir con su tarea, la renegocia y recibe apoyo.

**Confianza en la comunicación** impulsa la colaboración y crea un entorno seguro para que los miembros del equipo hablen directamente unos con otros, no solo para facilitarse información, sino también para solucionar problemas y dudas, y ofrecer feedback en aras de lograr un aprendizaje y un crecimiento más profundos. A través de la confianza en la comunicación, los equipos ponen en práctica la transparencia: se comunican de manera abierta y sincera. Los miembros se sienten seguros para admitir sus errores y saben lo que pueden esperar de los demás. Confianza en la comunicación crea el entorno de colaboración que los equipos necesitan para prosperar.

**Confianza en las capacidades** da a los miembros del equipo la posibilidad de contribuir y usar sus conocimientos para ejercer una influencia positiva. Los miembros desarrollan este tipo de confianza mediante el aprovechamiento de las habilidades y competencias del resto, la búsqueda de los aportes de otros miembros, la participación en la toma de decisiones y la enseñanza de nuevas habilidades. La confianza en la capacidad permite la innovación que los equipos necesitan para ser competitivos.





En conjunto, estas tres dimensiones de la confianza ayudan a los equipos a comprender los comportamientos necesarios para desarrollar y mantener la confianza, y fomentar su fiabilidad.

Cuando los miembros del equipo tienen conciencia de la confianza y comprenden sus comportamientos, disponen de las herramientas necesarias para tomar decisiones en relación con su forma de comportarse. A continuación, deben saber cuál es el estado de la confianza en el equipo: necesitan datos, y ahí es donde entra en juego la herramienta Reina Escala de confianza del equipo.

## Cómo usar la herramienta Reina Escala de confianza del equipo® para desarrollar la confianza

La herramienta Reina Escala de confianza del equipo es un sistema de autoevaluación del estilo de la escala de Likert. Está basado en estudios previos y es estadísticamente válido y fiable. Sirve para medir las tres dimensiones de la confianza y los dieciséis comportamientos que las desarrollan. La herramienta Reina Escala de confianza del equipo, desarrollada mediante estudios independientes en el Reina Trust Building Institute durante más de 20 años, es un sistema de evaluación basado en el Reina Trust and Betrayal Model® (modelo de confianza y traición de Reina). Los equipos usan esta herramienta para aumentar su eficacia, optimizar su rendimiento y lograr resultados empresariales a través del desarrollo de la confianza.

## Cómo funciona Escala de confianza del equipo

La Escala de confianza del equipo se envía a través de un servidor en línea seguro que permite al personal responder a las preguntas de la encuesta de forma anónima y, por tanto, sincera. Los resultados permiten determinar claramente los niveles de confianza dentro de un equipo. Los miembros del equipo ya no dependen de suposiciones para determinar el nivel de confianza, por lo que saben cuál es la situación en su equipo en relación con las *tres dimensiones de la confianza*.

## Ventajas de utilizar Escala de confianza del equipo

Los resultados de Escala de confianza del equipo ayudan a los miembros del equipo a:

- Adquirir un entendimiento compartido y un lenguaje común para hablar sobre la confianza, y un marco de comportamiento para entablar un diálogo abierto y sincero.
- Conocer su puntuación de confianza total y las áreas de comportamiento específicas en las que la confianza es *alta*, *moderada*, *baja* y *muy baja* dentro de su equipo.
- Tomar conciencia de cómo contribuyen los comportamientos de los miembros del equipo de manera conjunta a la confianza y la productividad del equipo.





- Descubrir lo que ya hacen para desarrollar la confianza (puntos fuertes que pueden aprovechar) y lo que se interpone en su camino (oportunidades de mejora).
- Comprometerse a tomar medidas específicas para desarrollar todo su potencial mediante el refuerzo diario de la confianza.
- Obtener una herramienta para medir y supervisar el progreso del desarrollo de relaciones colaborativas y fiables que generen resultados.

Gracias a los resultados de la Escala de confianza del equipo, los equipos saben dónde deben centrar sus energías. Toman conciencia de las medidas que pueden adoptar para causar el mayor impacto en el trabajo en equipo y la productividad, y llevar la confianza al siguiente nivel.

Cuando los equipos elevan la confianza al siguiente nivel, sus miembros trabajan de forma colaborativa en lugar de competitiva y, si la confianza se deteriora, se dan el beneficio de la duda y la recuperan. Las personas se comprenden y se preocupan unas por otras, y están motivadas para trabajar juntas de manera eficiente y productiva. Saben que el desarrollo de la confianza exige un esfuerzo consciente, una atención constante y compasión. Los equipos tienen el compromiso de reevaluar y supervisar su progreso, celebrar los avances y mantener la confianza.

A continuación se presentan solo unos cuantos **resultados** que los equipos han generado a través de acciones comprometidas, derivados del uso de la herramienta *Reina Escala de confianza del equipo*.

**Compañía de servicios financieros de Fortune 100:** El director financiero mencionado anteriormente, que había heredado una iniciativa fallida de integración de sistemas de 30 millones de dólares, fue seleccionado por el consejo directivo para transformar la división financiera. Él sabía que, para llevar la iniciativa a buen puerto sin salirse del presupuesto y respetando los plazos, necesitaba la colaboración del personal.

20 equipos de la división, integrados por 389 miembros en total, participaron en una serie de evaluaciones de la confianza interpersonal para comprender los comportamientos que promovían u obstaculizaban la confianza y el rendimiento. Cada equipo se comprometió a tomar medidas específicas para reforzar la colaboración, no





solo entre ellos, sino también con los de otras divisiones. Seis meses después, los comportamientos orientados al desarrollo de la confianza habían *aumentado* un 63 % y los comportamientos que la obstaculizaban se habían *reducido* en un 80 %. Al cabo de un año, la iniciativa se había completado dentro del plazo y el presupuesto, y las puntuaciones de compromiso de los empleados habían aumentado un 25 %. Los miembros del equipo habían dejado de trabajar de forma competitiva para hacerlo de forma colaborativa.

Las siguientes citas explican los beneficios que los miembros del equipo obtuvieron al participar en la evaluación de la confianza del equipo:

*Se percibe un mayor sentido de espíritu comunitario, las personas pueden reunirse y hablar de todo. Son estos aspectos intangibles los que realmente han marcado la diferencia.*

*Si no se hubiera implementado este proceso de desarrollo de la confianza, nuestra integración no habría sido tan positiva. Descubrimos una nueva forma de ejercer como grupo. [Del director financiero]*

*El personal tiene un trato más directo con los demás, en lugar de hablar a sus espaldas. Nuestras comunicaciones son más transparentes.*

**Equipo de operaciones de una aerolínea internacional:** El equipo tenía la tarea de gestionar una iniciativa de cambio de gran envergadura para instalar un sistema de integración de TI. En lugar de trabajar como una entidad única, los miembros del equipo siempre estaban en conflicto. Había disputas internas y puñaladas por la espalda, cuestiones críticas sin atender y una espiral de rumores alimentada por los chismes diarios.

El equipo participó en la evaluación *Reina Escala de confianza del equipo* para comprender mejor los problemas que se estaban produciendo.

Con los resultados de la evaluación en la mano, pudieron identificar aquello que estaba socavando la colaboración interna: si bien los miembros del equipo respetaban las habilidades y competencias del resto y estaban comprometidos con los resultados, no hablaban entre ellos, especialmente sobre las dudas o los problemas. Con los resultados de Escala de confianza del equipo, los miembros del equipo descubrieron dónde tenían que concentrar sus energías (Confianza en la comunicación) y utilizaron el desarrollo de la confianza para lograrlo.

Nueve meses más tarde, el equipo realizó una evaluación de seguimiento. Los resultados indicaron que el equipo había aumentado su puntuación en los 48 comportamientos evaluados, entre 2 y 117 puntos por encima de las puntuaciones originales. La confianza del equipo había aumentado dos niveles, de «muy bajo» a «moderado». Al llevar la confianza en sus relaciones a este nuevo nivel, los miembros del equipo lograron ahorrar un millón de dólares en costes de planificación estratégica relacionados.



Las puntuaciones de compromiso de los empleados también aumentaron en nueve puntos: el equipo había duplicado su nivel de compromiso con la organización. Los miembros del equipo disfrutaban trabajando juntos.

Estas son algunas de las citas extraídas de las entrevistas individuales con los miembros del equipo acerca de su progreso:

*La evaluación de la confianza en el equipo nos ayuda a mantener discusiones reales. A hablar de los problemas reales y abordar las dudas. Ahora estamos más dispuestos a cuestionar algo o a alguien con la mejor intención. Antes nos lo tomábamos todo como algo personal. Ahora estamos en un espacio más seguro.*

*Hablamos entre nosotros de manera abierta y sincera. Ahora que podemos poner las cosas sobre la mesa, todo es más fácil. La comunicación ya no es entre «nosotros y ellos», sino entre nosotros, porque ahora estamos todos en el mismo barco. Si tenemos un problema con alguien, lo hablamos directamente con la persona en cuestión en lugar de ponerlo en conocimiento de todo el equipo.*

*Tenemos más conciencia y responsabilidad mutua. Nos apoyamos, en lugar de apuñalarnos por la espalda. Tomamos las decisiones mucho más rápido y estamos más centrados. Nos respetamos más entre nosotros y nos atrevemos a dar nuestra opinión.*

**Equipo financiero de una organización de comunicaciones valorada en miles de millones de dólares:** El equipo se enfrentaba a un problema tan grave que no solo presentaba una amenaza para la división, sino también para la organización entera. Las relaciones entre los empleados y los directivos se habían deteriorado tanto que los empleados enviaron personalmente una carta al director financiero para expresarle sus preocupaciones. Dicha carta, firmada por todos los empleados sin cargos de responsabilidad de la división, daba fe de una frustración sin precedentes dentro de la organización. Los empleados se sentían infravalorados e infrautilizados, y ese era el origen de su frustración. Los directivos, según decían, nunca les pedían su opinión, respondían con indiferencia a los problemas que planteaban y los controlaban hasta tal punto que al final terminaban rehaciendo el trabajo de los empleados.

Durante más de un año, el departamento de recursos humanos trabajó con la división. Realizó encuestas sobre la cultura y el compromiso e implementó varios programas de formación y promoción del espíritu de equipo, pero la situación siguió empeorando. Las puntuaciones de compromiso eran más bajas que nunca y los miembros del equipo renegaban de los programas de promoción del espíritu de equipo porque, en su opinión, las sesiones eran superficiales y no abordaban la raíz del problema. El equipo de liderazgo necesitaba una solución que identificara y resolviera las causas del malestar en la división, y ayudara a abordar ese problema del que nadie quería hablar.



# Renovación de la confianza™

A través de las acciones concretas derivadas de los resultados de Escala de confianza del equipo, los miembros del equipo...



Decidió entonces trabajar en el área de la confianza. Mediante la herramienta *Reina Escala de confianza del equipo*, los miembros del equipo descubrieron cuál era el estado de la confianza en el equipo.

Todos juntos, abordaron la confianza en sus relaciones mutuas.

Seis meses más tarde, las relaciones se habían transformado en el equipo. El 82 % de los comportamientos negativos que deterioraban la confianza se habían convertido en comportamientos positivos que la desarrollaban. Los miembros del equipo habían aprendido a comportarse de manera diferente y habían desarrollado la audacia necesaria para probar nuevas formas de interactuar con los demás. En lugar de actuar en respuesta a hipótesis sin contrastar cuando algo fallaba, se daban el beneficio de la duda y hablaban de forma directa y compasiva con los involucrados en el problema. En lugar de señalar con el dedo a los demás, asumían la responsabilidad y buscaban la ayuda necesaria. Y en lugar de aferrarse a problemas pasados, los olvidaban y seguían adelante.

**El Dr. Dennis Reina y la Dra. Michelle Reina**, cofundadores de Reina, A Trust Building Consultancy, están especializados en ayudar a los líderes a aumentar el compromiso y la eficacia del liderazgo, gestionar el cambio, aumentar la productividad y crear entornos de comunicación abierta y sincera a través de la confianza. Además de conferenciantes, consultores y *coaches*, son coautores de dos superventas galardonados: *Trust and Betrayal in the Workplace* y *Rebuilding Trust in the Workplace* (Berrett-Koehler). Su conjunto de evaluaciones de la confianza de gran fiabilidad y validez estadística, que miden la confianza en los ámbitos del liderazgo, el equipo y la organización, facilitan las buenas relaciones y un rendimiento superior. Entre sus clientes, destacan: American Express, Johns Hopkins, la Universidad de Harvard, Johnson & Johnson, Lincoln Financial Group, MillerCoors, Qantas Airlines, Turner (CNN) y el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos. Su trabajo ha aparecido en publicaciones como el *New York Times*, *Wall Street Journal*, la revista *Forbes*, *Fast Company*, *Bloomberg's Businessweek*, *Harvard Management Update*, *Inc. com*, *Time* y *USA Today*.

**David Hudnut** posee un máster en Relaciones Internacionales y es miembro sénior del equipo docente de CCL. Ejerce la función de instructor principal en el programa de liderazgo estratégico de CCL. Asimismo, diseña e implementa intervenciones personalizadas, y facilita iniciativas de liderazgo organizativo, estrategias de cambio y trabajo cultural. Durante los últimos 15 años, David se ha centrado en el liderazgo multicultural y la eficacia de los equipos. Ha trabajado en Europa occidental y las costas este y oeste de EE. UU. Habla alemán, español, francés e inglés con fluidez y lleva a cabo tareas de *coaching*, formación en liderazgo y desarrollo organizativo en dichos idiomas. También ha colaborado en el desarrollo de un taller de formación, que además imparte, en el que se enseñan las habilidades especiales necesarias para ejercer un *coaching* de equipo eficaz. Una de sus grandes pasiones es el trabajo con grupos numerosos. De hecho, ha organizado un gran número de reuniones de World Café de hasta 350 participantes, y es formador de Open Space, Future Search, Dialogue (D. Boehm) y Appreciative Inquiry. David estudió la carrera de Ciencias Políticas y Economía en la Universidad de California en Berkeley. Además, obtuvo un máster en Relaciones Internacionales en el School of International and Public Affairs de la Universidad de Columbia (Nueva York).



Los miembros del equipo habían redirigido eficazmente su forma de interactuar con los demás y con la dirección, y habían aprendido a recuperar la confianza. Por su parte, los directivos habían aprendido a relacionarse entre sí y con sus empleados:

*Ya no se ejerce un control excesivo sobre los empleados, que ahora tienen libertad para tomar decisiones. Hay menos tensión y más colaboración.*

*Los buenos resultados que obtenemos de manera individual y en equipo están relacionados con el nivel de confianza que tenemos en el equipo.*

*El rendimiento en la división volvió a su cauce a tiempo para la implementación del nuevo sistema operativo. La capacidad del equipo de crear un producto de calidad superior incluso antes de la fecha límite se ha convertido en una fuente de orgullo.*

**Empresa conjunta de biotecnología y productos farmacéuticos:** Una importante compañía farmacéutica se asoció con una pequeña empresa de biotecnología para desarrollar una molécula prometedora. Cuando el equipo médico mixto empezó a trabajar conjuntamente, los problemas derivados de las diferencias en la cultura organizativa, los estilos de liderazgo, el conflicto entre funciones y las distintas ubicaciones geográficas generaron desconfianza e importantes obstáculos para el progreso.

Los resultados de la Escala de confianza del equipo proporcionaron perspectiva al equipo. Descubrieron los puntos fuertes que podían aprovechar para desarrollar la confianza y progresar. Con el tiempo, el equipo alcanzó el éxito: la molécula se convirtió en un producto de mil millones de dólares. Una vez finalizado el proyecto, se llevó a cabo un estudio de gestión de la información para determinar por qué la empresa conjunta había tenido tanto éxito y uno de los factores que se identificaron fue la confianza.

## Conclusión: mantenimiento de la confianza

Aunque todos estamos de acuerdo en que la confianza es un aspecto innegociable de un equipo de alto rendimiento, esta toma de conciencia es solo el punto de partida para desarrollar y mantener la confianza. Los líderes que dirigen su atención al desarrollo de la confianza descubren que los empleados que supuestamente deben trabajar en equipo necesitan que el equipo funcione verdaderamente como tal, no solo en teoría, sino también en espíritu. Ayudar a los miembros del equipo a relacionarse entre sí en el plano humano y establecer vínculos solidarios y significativos que produzcan resultados exige confianza: confianza en sí mismos y en los demás.

Estos líderes también son conscientes de que la necesidad de confianza se manifiesta de diferentes maneras, como la necesidad de aumentar el compromiso, de fomentar la colaboración, de propiciar el cambio o de apoyar al equipo en los momentos de crecimiento.

Para *desarrollar* la confianza en el equipo, el personal necesita comprender cuál es su funcionamiento real en el seno de un equipo, y ampliar la compasión a las complejidades y los desafíos inherentes a ella. Necesitan averiguar qué lugar ocupa la confianza en su propio equipo, y estar preparados para aceptar cualquier oportunidad de aprendizaje, crecimiento y desarrollo, y abrazar la convicción que exige el desarrollo de la confianza. Además, necesitan estar dispuestos a recuperar la confianza cuando esta se deteriore.

El desarrollo de la confianza no se puede considerar como una iniciativa excepcional. El mantenimiento de la confianza exige un esfuerzo continuo de todos los miembros del equipo.

Con vistas a *mantener* la confianza, los líderes pueden utilizar los datos recopilados con la herramienta *Reina Escala de confianza del equipo* para ayudar a los equipos a crear un plan de acción concreto para el desarrollo de la confianza, y a llevar la colaboración y el trabajo en equipo al siguiente nivel. Las evaluaciones de seguimiento de la confianza en el equipo ayudan a los equipos a supervisar el progreso, celebrar los éxitos y mantenerse centrados con un propósito firme.

El nivel de sinceridad generado a través del uso de *Escala de confianza del equipo* abre la puerta a nuevas conversaciones, al desarrollo de conexiones más profundas y a la coordinación de acciones basadas en el entendimiento mutuo, la solidaridad y la confianza diaria en el seno del equipo.



El Center for Creative Leadership (CCL®) es uno de los principales proveedores mundiales de desarrollo del liderazgo. CCL aprovecha el poder del liderazgo para proporcionar los resultados que más importan a sus clientes, lo que le permite transformar a los líderes individuales, equipos, organizaciones y la sociedad en general. Nuestro abanico de soluciones innovadoras se basa en una exhaustiva investigación y en la experiencia adquirida en el trabajo con cientos de miles de líderes de todos los niveles. CCL, uno de los diez principales proveedores de formación para ejecutivos del mundo según el Financial Times y Bloomberg Businessweek, tiene oficinas en Greensboro (Carolina del Norte), Colorado Springs (Colorado), San Diego (California), Bruselas (Bélgica), Moscú (Rusia), Adís Abeba (Etiopía), Johannesburgo (Sudáfrica), Singapur, Gurgaon (India) y Shanghái (China).

#### **CCL – Continente Americano**

[www.ccl.org](http://www.ccl.org)

+1 800 780 1031 (EE. UU. o Canadá)

+1 336 545 2810 (en todo el mundo)

[info@ccl.org](mailto:info@ccl.org)

#### **Greensboro, Carolina del Norte**

+1 336 545 2810

#### **Colorado Springs, Colorado**

+1 719 633 3891

#### **San Diego, California**

+1 858 638 8000

#### **CCL – Europa, Oriente Medio, África**

[www.ccl.org/emea](http://www.ccl.org/emea)

#### **Bruselas, Bélgica**

+32 (0) 2 679 09 10

[ccl.emea@ccl.org](mailto:ccl.emea@ccl.org)

#### **Adís Abeba, Etiopía**

+251 118 957086

[LBB.Africa@ccl.org](mailto:LBB.Africa@ccl.org)

#### **Johannesburgo, Sudáfrica**

+27 (11) 783 4963

[southafrica.office@ccl.org](mailto:southafrica.office@ccl.org)

#### **Moscú, Rusia**

+7 495 662 31 39

[ccl.cis@ccl.org](mailto:ccl.cis@ccl.org)

#### **CCL – Asia Pacífico**

[www.ccl.org/apac](http://www.ccl.org/apac)

#### **Singapur**

+65 6854 6000

[ccl.apac@ccl.org](mailto:ccl.apac@ccl.org)

#### **Gurgaon, India**

+91 124 676 9200

[cclindia@ccl.org](mailto:cclindia@ccl.org)

#### **Shanghái, China**

+86 182 0199 8600

[ccl.china@ccl.org](mailto:ccl.china@ccl.org)

**Oficinas afiliadas:** Seattle, Washington • Seúl, Corea • College Park, Maryland • Ottawa, Ontario, Canadá  
Ft. Belvoir, Virginia • Kettering, Ohio • Huntsville, Alabama • San Diego, California • St. Petersburg, Florida \  
Peoria, Illinois • Omaha, Nebraska • Minato-ku, Tokio, Japón • Mt. Eliza, Victoria, Australia