

SUBDIRECCIÓN GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

Competencias Habilitantes para la Gestión y Participación Colaborativa CONFIANZA

Dr. André Ensignia E.
Consultor en Gestión y Desarrollo de Personas.

Santiago, Junio 2018.

Servicio Civil



www.serviciocivil.cl

Confianza

**Elemento primordial para la
coordinación y la identidad**

¿Qué es la confianza?

“La confianza, en el más amplio sentido de la fe en las expectativas de uno, es un hecho básico de la vida social”

“Una relación social con su propio sistema especial de reglas (...) que se da dentro de un marco de interacción que está influenciado tanto por la personalidad como el sistema social, y no puede estar asociado exclusivamente con uno y otro”

“...puede constituir como una forma más efectiva de reducción de la complejidad”

(Luhmann, 1996)

Confianza, fuente de diseños sociales y culturales (Fukuyama,1996)

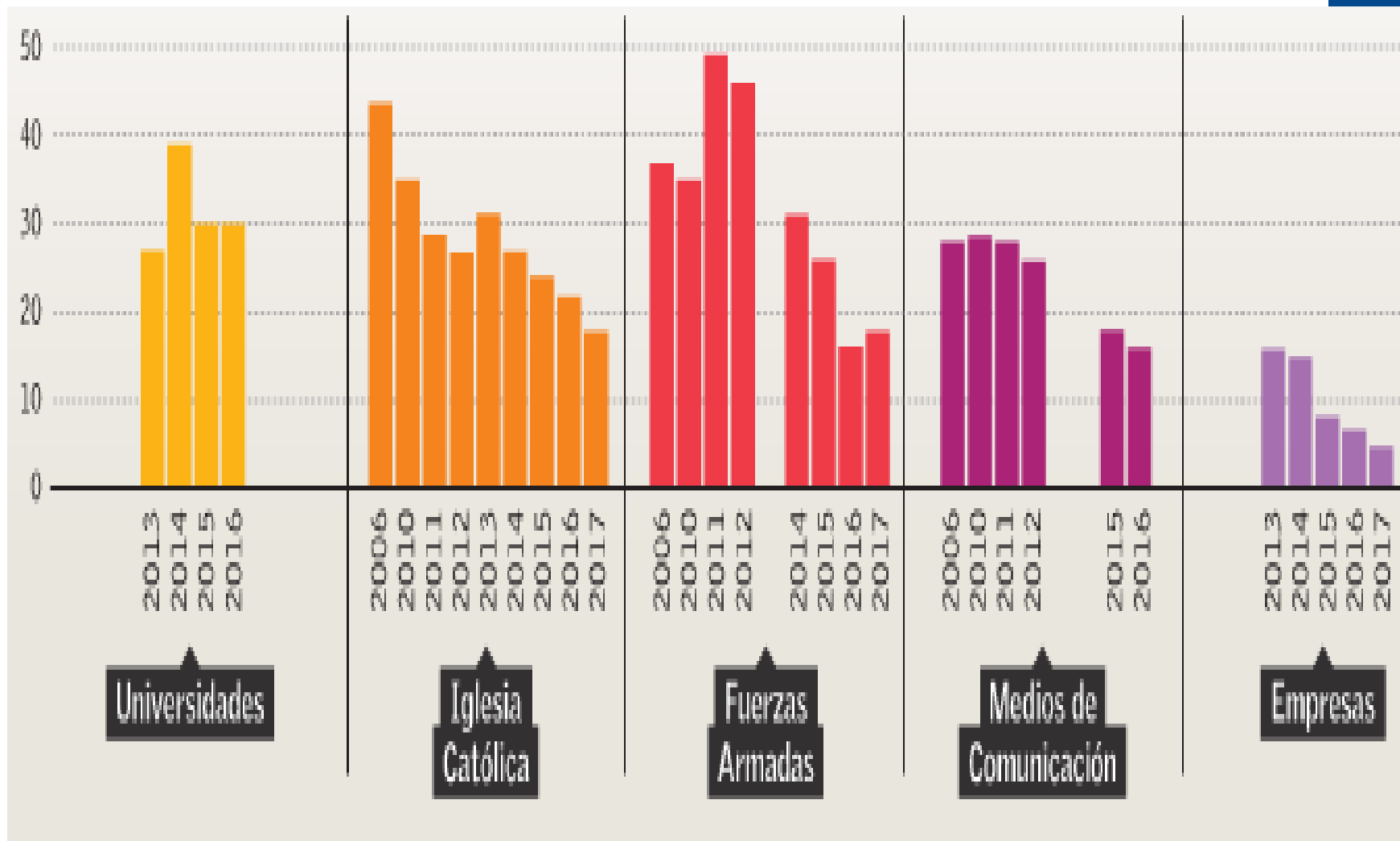
Sociedades con baja confianza (Taylorismo):

Individualismo, competencia como motor del crecimiento, positivismo y extensión de las relaciones legales, burocratización de los sistemas sociales, verticalización de las relaciones humanas.

Sociedades con alta confianza (Japón):

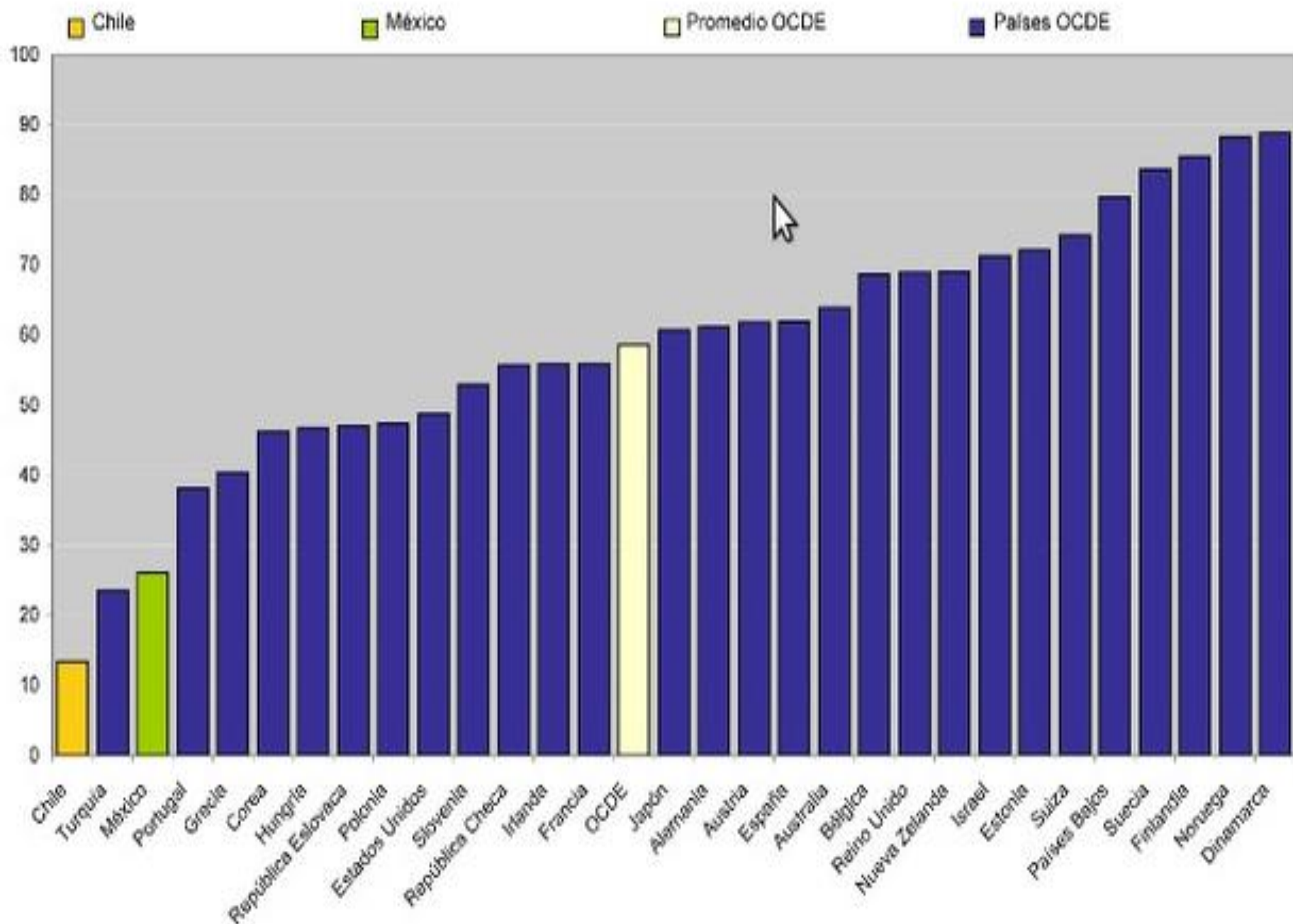
Colectivismo, cooperación como motor del crecimiento, “valor de la palabra empeñada”, relaciones horizontales y discrecionalidad como fuente administrativa.

Porcentaje de Confianza en las Organizaciones, 2017.



Fuente: Centro de Políticas Públicas UC

Nivel de confianza en otras personas (en %)



Consecuencias

1. Individualismo y personalismo.
2. Judicialización de las relaciones humanas
3. Burocratización de los sistemas político-administrativo
4. Incapacidad para formar “equipos”.
5. Uso de la “fuerza” como forma de obtener apoyo.
6. Cultura del “terror”.
7. Mayores costos sociales y organizacionales
 - Estrés – Burnout.
 - Depresiones.

El Cultivo de la Confianza

- Perder la confianza no cuesta nada, es cuestión de «prometer más de la cuenta».
- Recuperarla cuesta más que crearla por primera vez.
- La comunicación basada en la honestidad y la confianza es la mejor herramienta para ganar credibilidad.
- La confianza se gana siendo coherentes.

La Confianza

- Constituye la base de toda relación.
- Es la base para entregar autoridad.
- Predispone a acciones, a hacer juntos.
- El Poder de acción se entrega o revoca en base a la confianza.
- El ser humano vive desde la incertidumbre de ser o no ser, desde el reconocimiento de su vulnerabilidad.
- No confundir con ingenuidad.

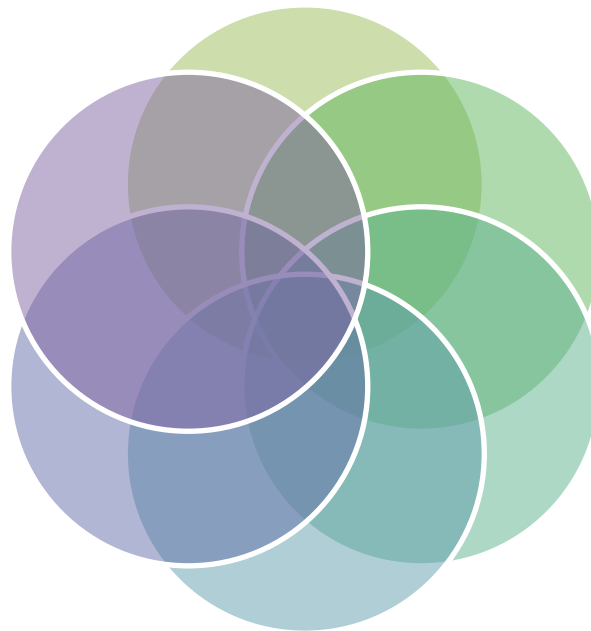


La Confianza Transformacional (Alimentada)

Se aprende.

No es traspasable a otras personas aun cuando parezcan del mismo estereotipo.

Es prudente al momento de declararla.



Cambia.

Tiene límites es según ámbitos de acción.

Se prueba en cada momento.

El Juicio de Confianza

- Lo que se dice públicamente no es negado por la conversación interior.
- Sinceridad implica que mis conversaciones publicas y privadas son coherentes.
- Es el espacio ético

Sinceridad

- ¿Puedo cumplir en el plazo prometido?.
- Constitución de la Historia de Promesas cumplidas en nuestra relación.
- Después de una falla, se piden nuevas garantías.

Responsabilidad

- ¿Puedo cumplir lo prometido?
- Es la evaluación operacional
- Por lo tanto, no toda desconfianza es un juicio ético, también hay desconfianza operacional

Competencia

Que es la Confianza

La confianza es un juicio compuesto por tres juicios:

- 1. SINCERIDAD** “Digo *X* y pienso *X*”
- 2. COMPETENCIA** “Digo *X* y puedo *X*”
- 3. RESPONSABILIDAD** “Digo *X* y cumplo *X*”

Acciones Fundamentales en el Dominio de la Confianza

- **GENERAR CONFIANZA**
- **MANTENERLA**
- **RESTAURARLA**

Generar Confianza

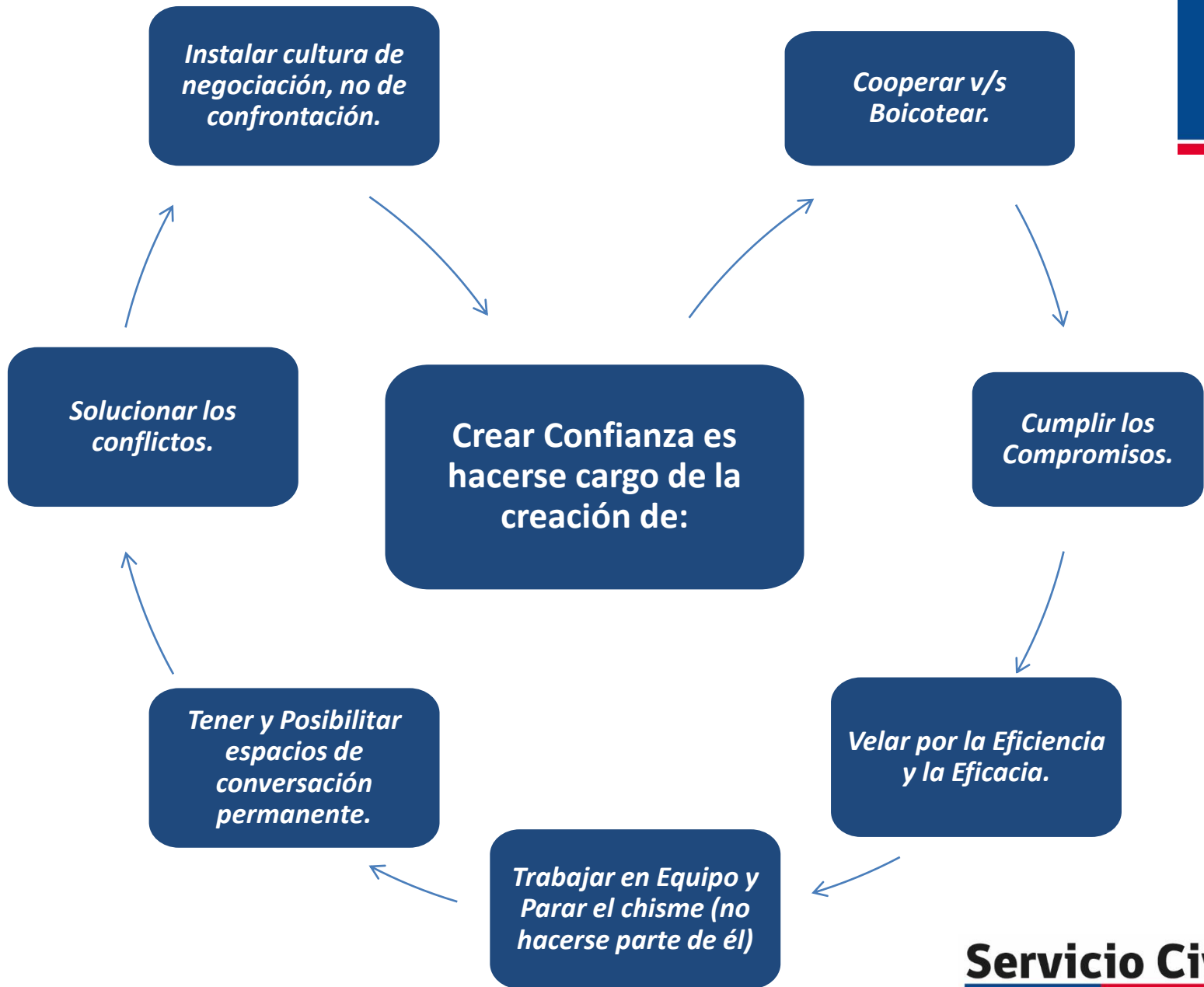
- **Formar un mundo de relaciones (no de mails que van y vienen).**
- **Generar los espacios que permitan conocer las conversaciones privadas.**
- **Evaluar las competencias específicas del otro para cumplir lo solicitado.**
- **Distinguir entre expectativas y promesas.**
- **Dar las gracias al cumplir lo prometido. (cierra el ciclo e invita a cumplir en el futuro).**
- **Reclamar cuando no se cumple lo prometido.**

Mantener la Confianza

- **Distinguir entre incumplimiento y traición.**
- **Incumplimiento = dominios de la competencia y responsabilidad.**
- **Traición = dominio de la sinceridad.**
- **Cultivar espacios que permitan conocer las conversaciones privadas, las evaluaciones de competencias y el pedir y reclamar**

Restaurar la confianza

- **Distinguir el dominio por el cual se ha roto la confianza.**
- **Como el juicio de pérdida de confianza habita en quien lo emite, se requiere empatía y humildad para mirar los hechos que lo fundan y comprender la posición de quien desconfía.**
- **Aprender a pedir disculpas y aprender a perdonar.**
- **Acordar condiciones para la generación de nuevas confianzas.**



EJERCICIO

CONFIANZA

