

# Crear una cultura de Confianza



**Un reto para los líderes de hoy**



“El ser humano no es un ser racional, en realidad razona sobre una base emocional previa que condiciona cómo va a pensar”

Antonio Damasio





Cortex  
prefrontal

Sistema límbico



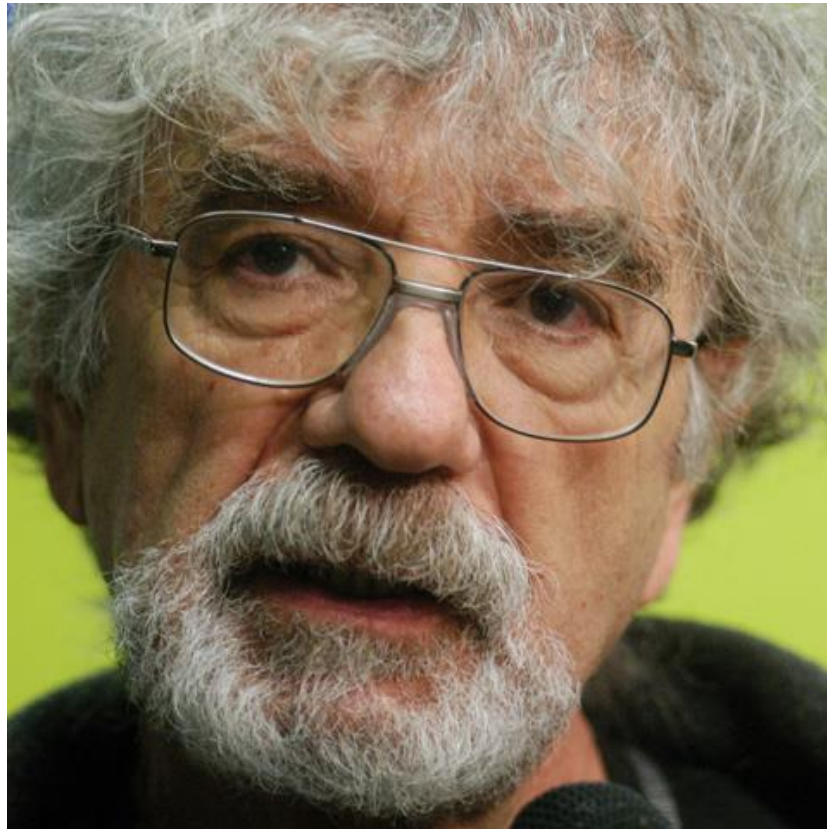


Arne Öhmann

**Researcher at Karolinska  
Institute, Stockholm**







“Uno no habla de lo que ve, sino que ve aquello de lo que puede hablar”

Humberto Maturana, biólogo chileno.



Richard J. Davidson

Profesor de psicología y psiquiatría en la Universidad de Wisconsin – Madison, y fundador y Director del Center for Investigating Healthy Minds (Waisman Center)



## CÓRTEX PREFRONTAL IZQUIERDO: MODO CREATIVO O PROACTIVO

- APRENDIZAJE
- CREATIVIDAD
- ASUNCIÓN DE RIESGOS
- CONFIANZA

### SENTIMOS:

OPTIMISMO  
ESPERANZA  
INNOVACIÓN  
GENEROSIDAD  
CAPACIDAD  
CRECIMIENTO

## CÓRTEX PREFRONTAL DERECHO: MODO REACTIVO O DEFENSIVO

### “SECUESTRO AMIGDALINO”

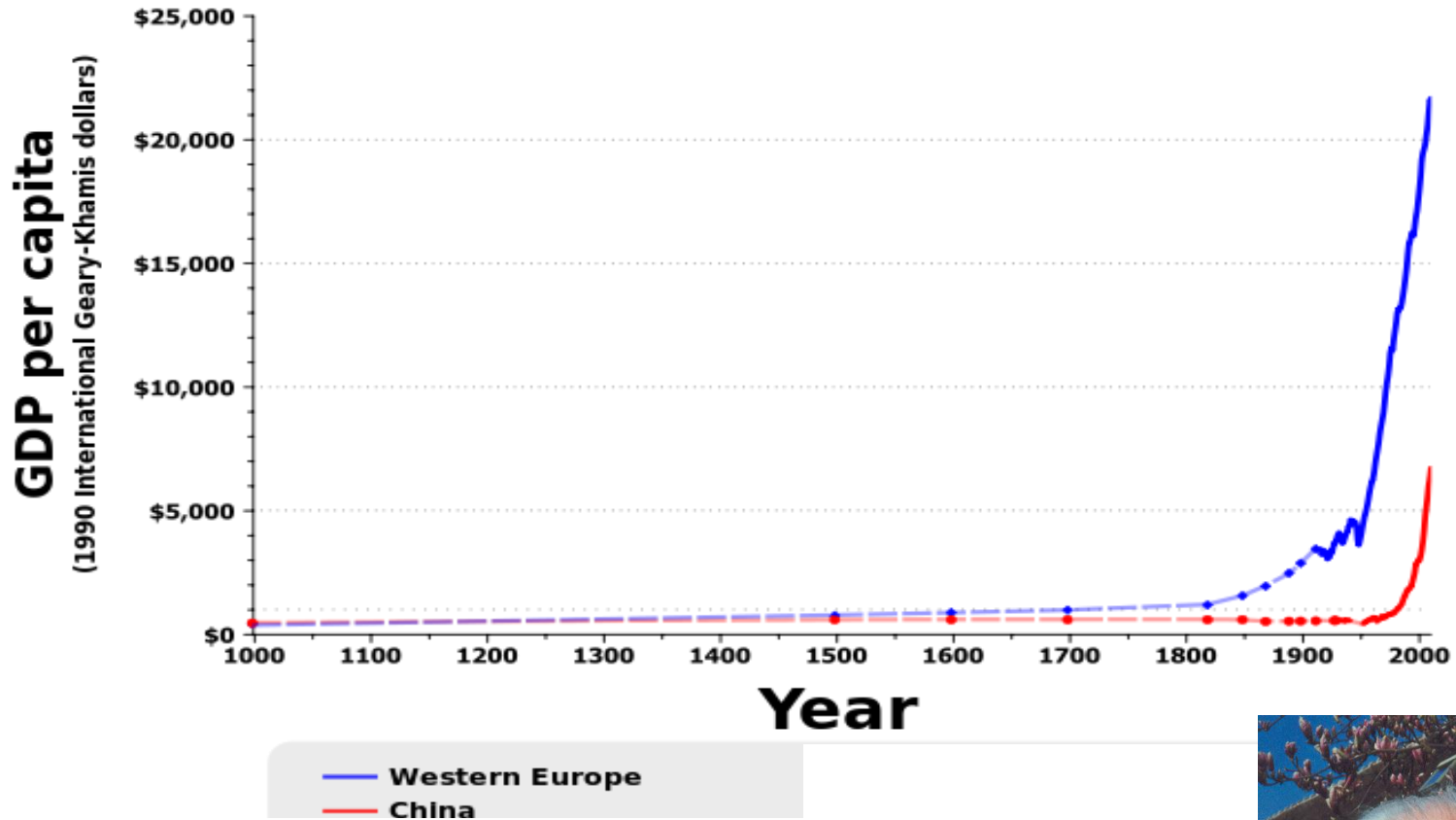
- PENSAMIENTO CONFUSO
- REACCIONES “PRIMITIVAS”:
  - ✓ LUCHA
  - ✓ HUIDA
  - ✓ BLOQUEO

### SENTIMOS:

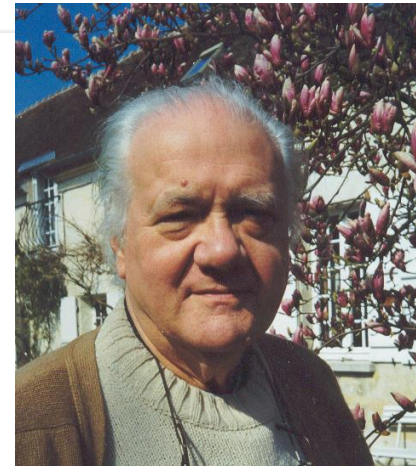
MIEDO  
APATÍA  
FRUSTRACIÓN  
RESENTIMIENTO  
RABIA Y ENFADO  
EGOÍSMO



# China and Western Europe GPD per capita 1000 CE - 2003 CE



*Angus Maddison*  
(1926-2010) Emeritus Professor  
Faculty of Economics  
University of Groningen





***Complejidad***

***Ambigüedad***

***Riesgo***

***Inseguridad***

***Incertidumbre***







# LA CONSECUENCIA: EL EGO TOMA EL CONTROL



Tu egoísmo  
es mi felicidad



# Consecuencias de la falta de confianza en un equipo

**Resultados mediocres**

**Compromiso solo aparente**

**Toma de decisiones en falso**

(No se *sienten*)

**Mala comunicación**

(Digo lo que creo que  
*me conviene*)



**Conflictos larvados**

(No se afrontan)

**Falta de confianza**



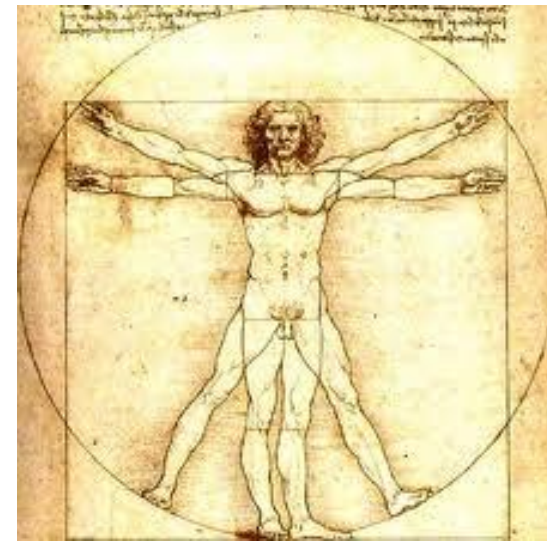
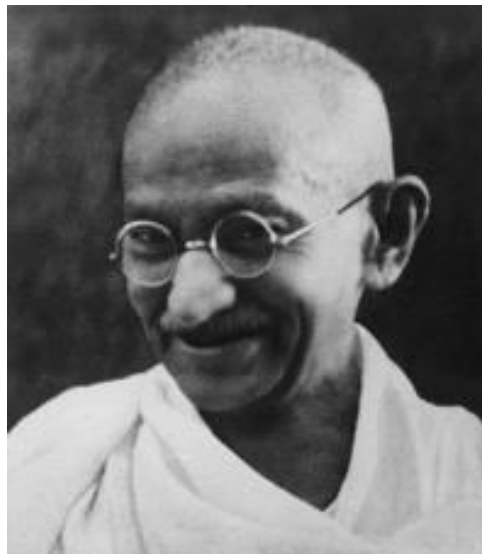
**“Lo que la oruga llama el fin del mundo, el sabio lo llama mariposa”.**

**“Tu consciencia es la medida de la honradez de tu egocentrismo”.**

Richard Bach, *Illusions: The Adventures of a Reluctant Messiah*



# EL ANTÍDOTO: CONSCIENCIA





**NO EXISTE POSIBILIDAD DE  
CONSCIENCIA SIN CONFIANZA...  
... Y NO EXISTE POSIBILIDAD DE  
CONFIANZA SIN CONSCIENCIA**



“Nadie debería ser nombrado para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades, más que sobre las fortalezas de las personas”.

Peter Drucker

# LA CONFIANZA PERMITE TRANSFORMAR CUALQUIER SITUACIÓN EN OPORTUNIDAD DE APRENDER

“We needed to stop asking about the meaning of life, and instead to think of ourselves as those who were being questioned by life—daily and hourly. Our answer must consist, not in talk and meditation, but in right action and in right conduct. Life ultimately means taking the responsibility to find the right answer to its problems and to fulfill the tasks which it constantly sets for each individual.”

Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning*



# ¿POR QUÉ ES TAN DIFÍCIL ESTAR CONSCIENTE?

Cuando pierdes la confianza en tus compañeros, te sientes solo.

La sensación de incertidumbre se hará más fuerte. Tu cerebro se activará en modo reactivo.

La desconfianza inspira las conductas tóxicas de la relación, definidas por John Gottman (psicólogo de la Universidad de Washington), quien las llamó “Los Cuatro Jinetes del Apocalipsis de las Relaciones”:

- **Amurallamiento**
- **Defensividad**
- **Culpa**
- **Desprecio**

**Estas conductas tóxicas son contagiosas. Crean una atmósfera en la cual el debate sincero y la búsqueda de soluciones no encuentran lugar.**

**Esto inicia un círculo vicioso que puede conducir a la autodestrucción del equipo.**





# ¡ATENCIÓN A LAS SEÑALES DE PELIGRO!

He aquí un resumen de las principales frases habituales que te ayudarán a detectar el peligro. Cuando te sorprendas diciendo alguna de ellas, o las escuches de alguno de tus colaboradores, ¡ponte en guardia!



**Es que si no estoy encima...**

**A la que me despisto...**

**Parecen tontos**

**La gente no está motivada**

**Mi gente no quiere trabajar**

**Ya lo veía venir**

**Mira que se lo tengo dicho**

**No te puedes confiar**

**Esto es una selva**

# Construcción de los resultados en un equipo

**Resultados**

**Compromiso**

**Sana toma de decisiones**

**Comunicación sincera**



**Afrontar conflictos**

**La base es la verdadera confianza**

*Cuando puedo mostrar mi vulnerabilidad*

Although traditional incentives such as bonuses or recognition can prod people to better performance, no external motivators can get people to perform at their absolute best.  
—Goleman, Boyatzis, and McKee (2003)





# Y... ¿QUÉ ES REALMENTE LA “AUTÉNTICA CONFIANZA”?

La auténtica confianza sólo existe cuando las personas pueden mostrar a los demás sus propias vulnerabilidades.

La habrás encontrado cuando, sin temor a las consecuencias, puedas decir a tus compañeros cosas como “no sé más,” “tengo miedo,” o “lo que hiciste me hizo daño”.

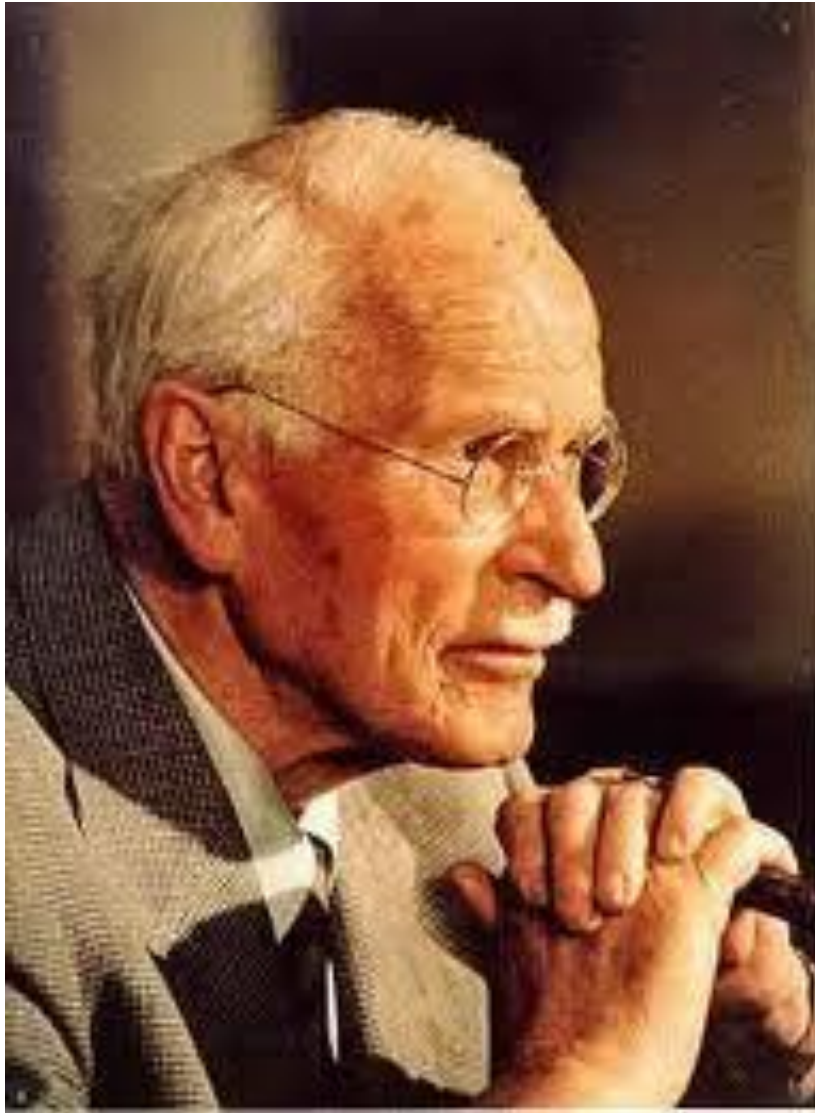


# LA “LLAVE MÁGICA” PARA LA CONFIANZA ES...

## ¡ACEPTAR TU PROPIA VULNERABILIDAD!



Podemos afirmar que la calidad del liderazgo en un equipo depende de la aceptación de las propias vulnerabilidades



**“Lo que  
resistes,  
persiste y lo  
que aceptas,  
cambia”**

**Carl Gustav Jung,  
psiquiatra, psicólogo y  
escritor.  
(1875-1961)**



# **CUANDO ACEPTAS TU PROPIA VULNERABILIDAD, TU EGO PIERDE PODER SOBRE TU MENTE... ¡ENTONCES PUEDES CONFIAR Y PROMOVER CONFIANZA!**

“The myth of the omniscient, omnipotent leader is causing more harm than good because it ultimately erodes peoples’ confidence. Those who try to do everything themselves will be defeated by a world that is increasingly complex and unpredictable. In truth, we are all incomplete leaders who must rely on others. The challenge is to develop the mechanisms that allow us to pull on the ideas and motivations of the creative minds throughout the organization to leverage the strengths of the group and to think about networks of leaders working together to move the organization ahead”.

(Deborah Ancona, Director of MIT Leadership Center. MIT Sloan School of Management).



# **PROMOVER AUTÉNTICA CONFIANZA: RECUERDE, ¡LIDERAR ES CREER!**

**Cuando un líder muestra su vulnerabilidad ante una situación difícil, abre la puerta a que los demás hagan lo mismo.**

- **Cree en ti: muéstrate auténtico y sincero, en la convicción de que eso generará impacto en los otros.**
- **Cree en ellos: para confiar necesitarán seguir tu ejemplo, pero haciendo su propio camino.**
- **Jamás tendrás la seguridad de que lograrás el resultado que deseas, pero tu convicción disparará la probabilidad de que así ocurra.**



# PROMOVER AUTÉNTICA CONFIANZA: ¡CREE EN TI, CREE EN LO QUE PROPONES!

- Si deseas que los demás sientan lo que propones, debes sentirlo primero. Si crees en lo que dices, podrás comunicarlo de manera efectiva. El resto es sólo técnica.
- Si no lo sientes, a menos que seas un gran actor ninguna técnica te permitirá lograrlo. Tu mensaje no alcanzará el corazón de las personas. Los humanos somos buenos detectando inconsistencias, llevamos milenios haciéndolo.





# PROMOVER AUTÉNTICA CONFIANZA: CONSTRUIR CONFIANZA

1. La Confianza vendrá de tu Credibilidad.
2. Tu Credibilidad vendrá de tu Autenticidad.
3. Tu Autenticidad vendrá de la impresión que causes de que eres alguien que hace lo que dice y que dice lo que hace.
4. Tal percepción vendrá marcada por tu Comunicación No Verbal, controlada por el inconsciente. Los gestos involuntarios transmiten tu verdadera actitud.
5. Si no crees en ti, en ellos o en lo que dices, la gente lo notará. Desconfiarán y se pondrán a la defensiva. ¡Probablemente no sabrán el por qué... Pero no importará!



**O eres un gran actor, o mejor cree y siente *de verdad* lo que les vas a decir.**

# **ARTICULAR Y NORMALIZAR**

**La primera define la situación, y la segunda nos ayuda a pasar de verla como víctimas a verla como protagonistas.**

**Sólo podemos gestionar aquello de lo que somos conscientes. Lo inconsciente nos gestiona a nosotros**



# ¿QUÉ ES ARTICULAR?

Articular es crear una imagen, una fotografía mental, de la situación e el pensamiento de los miembros del equipo, que les ayudará entenderla y a aceptarla.

Esto reducirá su sentimiento de incertidumbre: cuanto menor sea, más podrá crecer la confianza y más pequeño se hará el miedo, y abrirá sus mentes a la aceptación.

**Sólo cuando aceptamos una cosa somos capaces de considerar cómo cambiarla.**







# ARTICULAR: ¿CÓMO SE HACE?

- **Gestiona tus propias emociones.** Haz que todos se sientan partícipes. Crea una atmósfera de mutua confianza. Comunica honesta y sinceramente.
- **No temas dar información** (“esto es información sensible que no deberían tener”, o “debo protegerles porque esto podría afectar a su moral”.)
- **Hazles sentir que cuentas con ellos.** Hazlos sentir capaces.
- **Crea estructuras tangibles:** usa diagramas, resúmenes y mapas mentales. Y hazlo en la pizarra cuando sea posible. Limita el uso de computadoras y de presentaciones en Power Point.
- Recuerda, tu rol no es sólo comunicar, sino **asegurarte de que la información fluye a través del equipo.**
- **Sobre todo, ¡pregunta y escucha!** Y después, escucha todavía más. Reúnete con tu equipo, todos juntos frente a la página en blanco. Inclúyelos en el diseño de los planes de acción

# ARTICULAR UNA VISIÓN NEGATIVA

**Muy útil cuando las personas están muy lejos de aceptar la necesidad o la importancia de lo que intentas transmitirles.**

1. Crea una visión del peor futuro imaginable, que sea inevitable si continúan haciendo las cosas de la misma manera que ahora.
2. Articula una visión negativa capaz de despertar un “miedo terapéutico”(en palabras del psicólogo italiano Giorgio Nardone) que les abra los ojos al peligro.
3. Dos condiciones críticas:
  - Debe ser lógica y plausible a partir de la situación actual. Si no es percibida como una posible coherente evolución de la situación, puedes ser visto como un manipulador, un “vendedor de miedo”.
  - Debes mostrar en tu CNV una absoluta convicción en que lo que dices ocurrirá si no hacemos nada para evitarlo.

**Recuerda siempre que esta visión negativa sólo sirve para desvelar la actual percepción del equipo, pero no servirá para motivarlos.**



# ¿QUÉ ES NORMALIZAR?

- Evolucionar desde la sensación de incertidumbre, confusión o bloqueo hacia una nueva “normalidad”: “¿es normal que esta situación me afecte de esta manera?”
- Necesario para pasar de “¿por qué nos está pasando ésto?” a “¿y qué podemos hacer al respecto?”
- Supone un paso importante para pasar de mirar “hacia afuera”—qué acontecimientos están ocurriendo—a mirar “hacia adentro”: “¿Cómo me está afectando lo que está ocurriendo?” “¿Cómo hace que me sienta?”
- No es posible aceptar una situación sin antes aceptar nuestras propias emociones: aceptar que es normal que ciertos acontecimientos me generen miedo, ansiedad y estrés.

**La consciencia de cómo reaccionamos ante ciertos hechos es la rampa de lanzamiento para poder decidir cómo queremos vivirlas.**





# NORMALIZAR PARA LOGRAR ACEPTACIÓN

1. ¡Estar asustados es normal! Junto a nuestro equipo, seamos conscientes del miedo y la inseguridad.
2. Cuando hayamos “ventilado” esas emociones, habrá una reacción: “¡Ya basta! ¿Y ahora qué hacemos?”
3. Esta reacción siempre aparecerá. En general, vendrá de los miembros más combativos del equipo. ¡Una vez más, confía en ellos!
4. Si no ocurriera espontáneamente, será misión del líder provocarla. ¡No temas crear una situación en que la gente se vea vulnerable! El proceso de articular ofrecerá muchas oportunidades.

**¡Habremos logrado la aceptación emocional! Esto proporcionará visión clara y abierta, y actitud creativa.**

**Habremos transformado un límite, un obstáculo, en oportunidad de aprendizaje.**



**¡Esto es tremendamente poderoso: lo que parecía un punto final se convierte en la casilla inicial de un nuevo juego!**

**La gran dificultad:**

**Gestionar nuestras propias  
inseguridades que nos empujan al  
control**



“If I have one  
option, I’m a  
robot.

If I have two, I  
have a  
dilemma.

If I have three,  
I am free.”

John Grinder, one of the  
pioneers of neuro-  
linguistic programming

*¡MUCHAS  
GRACIAS!*

[jorge.cuervo@versorconsulting.com](mailto:jorge.cuervo@versorconsulting.com)

**[www.versorconsulting.com](http://www.versorconsulting.com)**

[Twitter: @jorgecuervoc](https://twitter.com/jorgecuervoc)