

## Los efectos indeseados de un ascenso en el resto del equipo

La confianza es crucial en las relaciones de trabajo. Y, sin embargo, puede verse afectada por los cambios de estatus y poder, hasta poner en riesgo el rendimiento de un equipo, como indica una investigación de Sebastien Brion, Ruo Mo y Robert B. Lount Jr.



1 de enero de 2019

Eres candidato a un **ascenso**. Has trabajado duro, con lo que has adquirido habilidades y experiencia, y tienes una buena relación de **confianza** con tu equipo. Pero finalmente el ascenso recae en un colega, con lo que la relación de igual a igual deja paso a otra en la que sientes que has perdido estatus.

Lo que probablemente suceda a continuación, [según una investigación](#) del profesor del IESE [Sebastien Brion](#), **Ruo Mo** y **Robert B. Lount Jr.**, es que confiarás menos en tus compañeros de equipo.

Los autores identifican cómo los cambios en las **dinámicas de poder** --tal vez por el ascenso de un colega-- afectan a la confianza. Entender la influencia de los cambios en el estatus y el poder es clave para una dirección más inteligente.

## **Elogio de la confianza**

La confianza es una característica clave de las personas, equipos y organizaciones eficaces, ya que se ha demostrado que promueve el **intercambio de información**, la **colaboración**, el **desempeño laboral** y el **compromiso**.

Tras estudiar diversos equipos de trabajo durante nueve meses, los autores concluyeron que los cambios en el nivel de poder de los empleados hacen que también cambie su nivel de confianza.

Investigaciones anteriores habían identificado los tres componentes que determinan la **confiabilidad**: la capacidad percibida (tener competencias relevantes), la benevolencia (querer hacer el bien) y la integridad (adherirse a principios aceptables). Y los cambios de poder parecen afectar a la **benevolencia** percibida, ya que aquellos que pierden poder cuestionan más las intenciones de los demás.

La percepción de **pérdida de poder** genera incertidumbre social, inseguridad e incluso paranoia en las relaciones. Y, además, hace que aquellos que se sienten relegados en su estatus den más credibilidad a las informaciones negativas sobre los demás.

## **El pez que se muerde la cola**

Es probable que los equipos con un rendimiento elevado solo experimenten pequeños cambios jerárquicos, con lo cual se dan las condiciones adecuadas para que se asiente la confianza. Mientras tanto, los que son menos efectivos pueden ser reorganizados con más frecuencia, erosionando la confianza cuando más se necesita.

Una idea clave aquí es que la confianza no es estática, sino dinámica, y cambia acorde a los elementos que la condicionan. Por tanto, los responsables de los equipos harían bien en mantenerse alerta frente a las posibles **espirales negativas** en la moral y el rendimiento cuando se producen cambios de poder.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)