

COMPETIR O COLABORAR

La confianza es un riesgo rentable

La normalización de relaciones en la empresa es el primer paso que dar ante el cambio de ciclo

JORDI GOULA



No son momentos fáciles para mantener las relaciones de confianza. En el interior de la organización porque a buen seguro en los últimos años han habido episodios de tensión entre diversos departamentos, entre dirección y empleados, cuando no despidos... y con el exterior, porque es muy probable que se hayan deteriorado con algunos clientes y proveedores. Y, sin embargo, sin confianza, es imposible que una organización sea saludable. Es de puro sentido común iniciar su reconstrucción como primer paso ante el cambio de ciclo. Partimos de un axioma y una pregunta: la confianza es un riesgo rentable, pero tras un periodo de tensiones, ¿cómo se recupera?

Para empezar, “lo más importante es crear espacios de descompresión, dónde la gente pueda expresar libremente como está, sacar todo lo malo que ha acumulado durante tiempo, los miedos, resentimientos... Se trata de hacer reuniones conducidas por expertos, para aflorar los intereses contrapuestos de personas y equipos para acabar en catarsis controladas”, comenta Claudio Drapkin, socio director de Solo Consultores. El segundo paso es generar certidumbres, que tienen que ver con el trabajo, como mucha información, objetivos claros... Y a partir de aquí, reforzar las relaciones para apoyar el trabajo. Junto a ello, hay un aspecto importante que Drapkin tilda de transversal: que los directivos reconozcan lo que se ha hecho bien y lo que se ha hecho mal. No es fácil, pero el consultor afirma que “desde hace un año las demandas que tenemos se basan sobre todo en arreglar las consecuencias de los conflictos nacidos durante la crisis, gente que no se habla, departamentos enfrentados... Vienen con diversos envoltorios, pero en el fondo, se reducen a dos aspectos: descomprimir a la gente y aportar un futuro lo más claro posible”.

VALORES SÓLIDOS

En paralelo a este planteamiento, el director del Instituto Relacional, Joan Quintana, cree que para recuperar la confianza ha de existir una dirección muy centrada en valores sólidos. “más allá del director narcisista que sólo ve su persona”, y en un modelo colaborativo. Y en segundo lugar, tiempo, tiempo para consolidar las relaciones. “Estamos más preparados para



KATJA ENSELING

LIBERTAD Y CREATIVIDAD

En todo sistema, la confianza necesita un valor complementario: la libertad. Según razona Claudio Drapkin, la libertad sólo es posible si hay capacidad de cuestionar lo establecido y revisar los límites. Y esta capacidad sólo es posible si las personas hacen uso de su propia libertad. Por ello, libertad y creatividad están íntimamente ligadas. Con todo, ambas deben darse en su justo equilibrio. Un valor a ultranza en detrimento del otro conlleva consecuencias negativas, como se cita en los dos últimos puntos.

- La confianza, en oposición al miedo, mantiene, protege, contiene, atrae. Permite que la organización se conserve.
- La libertad, en oposición al control, regenera, alimenta, abre, expande. Permite que la organización se adapte.
- Confianza y libertad entretienen un estado de justo equilibrio en los sistemas para que estos puedan

- conservarse y sostenerse más allá de los avatares del entorno. Pero...
- Un exceso de libertad puede conllevar permisividad, falta de límites, una mayor dispersión, un aumento del caos, una disminución de la efectividad y...
- Un exceso de confianza, entendido como confianza ciega, puede conllevar ingenuidad, falta de control, exceso de complacencia...

desconfiar que para confiar. Porque la desconfianza nos permite ir solos, mientras que confiar en otros implica tener que adaptar nuestra forma de trabajar. Además, tanto la escuela como la universidad nos enseñan más a desconfiar...”.

La siguiente pregunta que nos podemos plantear es si todas las organizaciones están en condiciones de reconstruir la confianza. Quintana, cree que los vínculos de confianza tienen que crear un nuevo modelo de organización donde rijan una idea básica para el directivo: el otro no es un empleado, sino alguien con quien comparto conocimiento y beneficio. “En el

régimen a superar, la cultura que impera con el empleado es de desconfianza, sólo se ve como fuerza de trabajo. En el momento en que esto cambia y se empieza a valorar el talento y el conocimiento, aparece la necesidad de crear relaciones de confianza”. Y matiza que si se quiere mantener la visión de la fuerza de trabajo, la confianza no se necesita para nada. Para Drapkin, la diferencia entre un modelo de orden y obediencia frente a otro de crítica y contraste de discrepancias no depende para nada ni del sector ni del tipo de trabajo que se realice, sino del tipo de liderazgo que haya en la organización. Para Quintana, la clave está en si el máximo ejecutivo tiene confianza en si mismo y en el proyecto que dirige o no. “Si no la tiene es porque tiene miedo a perder el puesto. Es un tipo de persona que no está preparada para trabajar en cocreación con los demás. Y que no se olvide que la cocreación es lo que emerge en estos momentos en las organizaciones”.

RENTABILIDAD

Una de las preguntas que se hace Claudio Drapkin en su libro *Verdades en juego* (Códice, 2014) sobre este aspecto es si es más rentable para la empresa que su gente compita o colabore. En base a un modelo de simulación de negocio practicado con centenares de ejecutivos de diferentes empresas llega a la conclusión que “competir no es más rentable que cooperar”. Y señala que “la actitud competitiva no ha sido un comportamiento que implique un plus de valor económico. Al contrario, ha supuesto mayor agresividad interna, estrés de los actores, miedo y situaciones de alta conflictividad. Hemos observado, por tanto, que la cooperación ofrece los mismos niveles de rentabilidad económica que la competencia. Pero la cooperación permite que todos los actores vivan mejor y facilita que aumente la capacidad de valor total para todo el sistema”.

A la vista de ello resulta obligado plantearse cual es el camino que siguen nuestras organizaciones. “Se va por esta vía, pero tarde. Las demandas de actuación

■ La desconfianza nos permite ir solos, mientras que confiar en otros implica tener que adaptar nuestra forma de trabajar

debían habernos llegado en 2009 o 2010, pero se hacen los deberes con retraso y ello es debido a que la gestión de muchos directores se sigue basando en ver a la gente sólo como fuerza de trabajo”.