



CONFIANZA O CONTROL

Hace unos días tuve la oportunidad de leer la carta que John F. Germ, Presidente de Rotary Internacional, dirigía a los más de 1.240.000 socios que integran esa Organización de servicio humanitario, de la que me permito reproducir algunos párrafos: "... soy ingeniero mecánico. Un ingeniero mecánico calcula las cargas de calefacción y refrigeración de un edificio nuevo, se asegura que las luces correctas se coloquen en los lugares correctos y planifica las tuberías para que el agua caliente no termine saliendo por la fuente de agua para beber. Los ingenieros mecánicos no se destacan en una multitud, ni tampoco atraen la atención por lo que hacen. Probablemente ustedes nunca pensaron mucho acerca de los ingenieros que diseñaron los edificios que utilizan, los automóviles que conducen o los patrones de tránsito que siguen, pero cada vez que entran a un elevador, giran la llave de ignición o cruzan una calle cuando se enciende la señal para los peatones, le están confiando sus vidas a un ingeniero que nunca han conocido. Confían en que el elevador abrirá su puerta en el piso correcto, que sus automóviles se encenderán y detendrán cuando deben y que la luz del semáforo cambiará a rojo antes de que la señal para caminar se encienda. Cada día ustedes ponen sus vidas en manos de personas que no conocen y que tal vez nunca lleguen a conocer. Tal vez nunca piensen en ellas, pero afectan sus vidas día a día. Podría hacer la misma analogía con otras profesiones: ocupaciones comunes con el mismo tipo de impacto que pueden cambiar nuestras vidas. De muchas maneras, nuestras vocaciones nos permiten ayudar a que la gente tenga una vida mejor, más segura y más saludable. Igual que la labor que hacemos en Rotary, donde miles de..." y acaba su carta haciendo una alegato a las personas que confían en otras que, a pasar de no conocerlas, están haciendo algo por ellas.

La confianza se relaciona con la esperanza que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea. Ese efecto, centrado en la esperanza, se desarrolla en toda su plenitud en los centros de trabajo en los que nos relacionamos más de una tercera parte de nuestras vidas con semejantes que han

depositado su confianza en nosotros y/o nosotros la hemos depositado en ellos. Pero, dónde acaba la confianza y dónde empieza el control.

1. PRIMERO CONTROL Y LUEGO CONFÍO, O AL REVÉS

Las relaciones humanas y, por tanto, las relaciones profesionales, son el motor de cualquier organización y sin ella es imposible progresar y crecer. La confianza actúa como lubricante de las relaciones y posibilita el desarrollo de las habilidades con las que cualquier persona debe desarrollar su actividad. Ante esta obviedad, la pregunta es obligada: damos confianza y controlamos que quien la recibe hace lo que esperamos de ella, o controlamos a nuestros semejantes y, en base a sus comportamientos y grado de alineación de éstos con lo que esperamos de ellos, les entregamos la confianza.

Cuando, como he tenido oportunidad de vivir recientemente, se le conceden facultades a los gestores comerciales de una entidad financiera para aceptar determinadas operaciones de crédito, ¿qué ha sido primero, el control sobre sus competencias en esa materia lo que nos permite confiar en ellos, o les otorgamos la confianza para diagnosticar sobre determinadas operaciones y luego controlamos que hagan lo que esperamos que deben hacer? ¿Ha sido el control previo el suficiente como para determinar quiénes están preparados para ampliar su perímetro de actividad, o se ha generado una confianza aparente y previa por la necesidad de disponer de los efectivos suficientes para absorber el incremento de la demanda en el mercado de crédito? ¿Están esos gestores preparados para hacerse cargo de la responsabilidad que comporta esa confianza o van a ser unos mediocres sobre los que va a caer todo el peso del control? Es fácil confundir estos dos términos y mucho más fácil transmitir una confianza supeditada al posterior control.

La confianza debe ser transparente y se debe ganar. Frecuentemente pensamos que si quien la recibe por nuestra parte, deja de hacer lo que nosotros

esperamos de ella, le dejamos de tener confianza, cuando en realidad nunca la hubo. Se trató sencillamente de poner en marcha determinados mecanismos de control sobre lo que hace el receptor de la misma, porque inevitablemente, para confiar en una persona, hace falta primero tener conocimiento sobre ella, cuanto más se la conoce, más confianza latente existe.

Profundizando en esta situación dentro de las organizaciones, la mejor forma de depositar la confianza en los equipos, es haciendo una clara definición de las tareas y responsabilidades que cada miembro del mismo tiene que desempeñar, proveyendo constantemente de la formación necesaria y realizando, con la periodicidad adecuada, una evaluación de las competencias básicas relacionadas con la responsabilidad en la que se basa la confianza. Así, la confianza irá acompañada de la tranquilidad de que los objetivos a conseguir estarán en buenas manos. Se trata de dar libertad de acción pero con madurez.

Ante la falta de confianza, nos embargan las dudas, desarrollamos estrés, su ausencia nos paraliza y nos genera soledad, dificultándose, de esta manera, la toma de decisiones y el desarrollo de la creatividad generando, en muchas ocasiones, el colapso de la organización.

Por ello, cada elemento de un equipo necesita ser capaz de confiar en los demás miembros para firmar un compromiso emocional de consecución de los objetivos perseguidos, en perfecta comunión con un proceso de comunicación tal que facilite la posibilidad de abordar a tiempo los problemas que puedan surgir de ese ejercicio de transparencia en la relación. Este, la comunicación, es uno de los principales elementos de refuerzo de la confianza. Pero hay otros elementos de refuerzo que todos tenemos al alcance de la mano:

- **El compromiso** es un gran elemento de refuerzo de la confianza. Cada uno debe comprometerse a ayudar a sus compañeros a cumplir los objetivos, sin importar si se presentan obstáculos personales o profesionales y debe ser consciente de las perjudiciales consecuencias de no cumplir con sus compromisos.
- **La competencia profesional** de los integrantes de un equipo, debe ser el principal garante de la confianza de sus compañeros en cuanto a la eficacia y eficiencia con la que cada

uno de ellos es capaz de completar las tareas relevantes para el éxito del equipo, independientemente de que los demás, el resto de los miembros, tengan asignadas otras responsabilidades que, incluso, puedan aparentemente representar una carga de responsabilidad inferior.

- **Un verdadero espíritu de colaboración** refuerza la confianza entre los miembros del equipo siempre que, previamente, y entre ellos, se haya eliminado el riesgo de la apropiación indebida de las ideas, ese "él se pone las medallas" que tantas veces nos ha sacado de nuestras casillas. Se trata de una colaboración sincera, generosa y sin nada que saldar a futuro.

Cuando la confianza se palpa en el ambiente, todos están más dispuestos a expresar sus ideas en relación a los objetivos del equipo o de sus miembros, a compartir la información disponible y a generar un vínculo sólido entre ellos que refuerce la potencia del individuo frente a los retos colectivos.

Todo ello conlleva un esfuerzo de desarrollo y crecimiento personal y un entorno de trabajo en el que cada uno muestra sus emociones con libertad y tranquilidad, reconoce y explica sus errores aprendiendo de los mismos, comparte las ideas de los demás y el crédito que le dan sus éxitos aparentemente individuales. Un crecimiento personal que es generoso y compartido, que abandona el yo y lo sustituye por el nosotros, en un intento de que el control posterior al otorgamiento de la confianza sea el menor posible, si cabe incluso innecesario.

La confianza se da con generosidad y se gana con el esfuerzo por mantenerla, prueba inequívoca éste del sentido de pertenencia, el compromiso y el deseo de compartir. Luego, el día a día, desarrolla la medida del control al que cada uno vamos a ser sometido por todos los que, en nuestro entorno, son beneficiarios de los éxitos o fracasos de quien decidió dar el primer paso para caminar en este mágico camino. Pero la realidad es tozuda y en muchas ocasiones el egoísmo de algunos se ensaña con aquellos que han adquirido el compromiso personal que la confianza entraña y lo han hecho de una forma natural e, incluso, como agradecimiento y siempre, como parte del esfuerzo realizado por conocerla y, por qué no, disfrutarla.