Gestionar la pérdida de confianza en un colaborador

En el entorno laboral, como en el familiar o personal, la confianza es un valor básico, sin el cual la interacción entre personas se hace muy difícil. El autor de este artículo reflexiona sobre cómo conviene actuar cuando un colaborador deja de merecer nuestra confianza.

JOSEP MARIA GALÍ
Profesor titular de ESADE. Socio director de Axis Marketing Consultants.

En la empresa es sano establecer algunas rutinas de control que hacen que la gente perciba que las cosas se miran y se analizan, aunque sea de vez en cuando

Encargar o poner al cuidado de alguien algún negocio u otra cosa. Depositar en alguien, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto o cualquier otra cosa. Dar esperanza a alguien de que conseguirá lo que desea. Esperar con firmeza y seguridad. Todo esto es confiar. Un montón de riesgo y otro montón de esperanza, que viene de esperar.

Un valor clave

Cuando se pierde la confianza se pierde la esperanza, la seguridad, el encargo y la espera. Es duro para quien deja de confiar, pero también para quien deja de ser merecedor de confianza, aunque este último a menudo no es consciente de la situación. La confianza es la base del buen funcionamiento de la economía y de la vida social. El buen hacer de la economía depende de la confianza de sus operadores, de la misma forma que la buena marcha de una familia depende de la confianza que se genera entre sus miembros. El rendimiento personal también depende de la confianza que uno tiene en las propias posibilidades, de la misma manera que el rendimiento de un equipo depende de su capacidad de confiar en sus capacidades. Todo esto nos lleva a afirmar que una de las cosas más importantes que se pueden perder en esta vida es la

confianza de los demás en nosotros. Y esta pérdida puede ocurrir por multitud de causas, entre ellas la pérdida de confianza en nosotros mismos.

Análisis

Pongámonos en el caso del empresario (en este caso, el farmacéutico titular), que pierde la confianza en un colaborador. Se puede plantear dos cuestiones complejas:

- Primera: ¿Tengo motivos suficientes para justificar una pérdida de confianza en esa persona?
- Segunda: ¿He perdido la confianza para siempre o puedo recuperar un bien tan preciado?

Respecto a la primera pregunta, las diferencias entre personas son enormes. Hay quien tiende a ser muy confiado y hay quien es sumamente desconfiado. De hecho, la mesura justa de confianza es una de las características más destacadas de una personalidad equilibrada. Los muy confiados suelen acabar con grandes desconfianzas, que se traducen en grandes decepciones y a veces en crisis importantes. Los muy desconfiados suelen tender a una omnipresencia que fácilmente cae en la neurosis y en la paranoia. Y en medio encontramos de todo en la viña del Señor. Estas grandes diferencias, que están enraizadas en la personalidad y en el inconsciente, y que según los psicoanalistas son fruto de cómo se ha resuelto el dilema confiar-desconfiar en la más tierna infancia, implican valoraciones muy dispares sobre los hechos que han causado la desconfianza.

Hay quien desconfía de una persona haga lo que haga: «¿Lo ves? Ha borrado de su ordenador los archivos temporales de internet para que no veamos que se pasa los días navegando por paginas que no tienen nada que ver con el trabajo». «No, hombre, no, no es que los borre, eso no lo hace…» «Deberíamos averiguar cómo se puede saber si ha borrado o no los archivos temporales de internet; llama al informático y que te lo explique». A partir de ahí, la desconfianza congénita acaba en paranoia. Hay quien confía de una manera demasiado ciega, lo cual a menudo es signo de falta de control sobre la propia circunstancia. Confiar ciegamente es un signo de inmadurez —uno no puede suponer que el mundo es un paraíso en el que todos somos ángeles— o de pereza: desconfiar un poco supone un esfuerzo que sólo es agradecido por los que disfrutan desconfiando. Controlar conductas e informarse de lo que hacen los demás siempre es pesado y requiere cierta tensión vital. Estas diferencias tan importantes hacen que la evaluación de los hechos «de los que debo deducir que debo desconfiar» sea muy dispar.

Rutinas de control

En la empresa es sano establecer algunas rutinas de control que hacen que la gente perciba que las cosas se miran y se analizan, aunque sea de vez en cuando. Estas rutinas ahorran muchos problemas e impiden que nadie caiga en tentaciones a veces muy evidentes. Algunas personas —entre las que me incluyo— pensamos que hay ciertas cosas que si se hacen es porque el individuo no tiene los códigos morales internos que impiden estos actos. La ausencia de estos códigos se traduce en conductas que, antes o después, harán que el individuo pierda la confianza de su entorno.

Pongamos un ejemplo: un colaborador roba dinero de la caja de la farmacia. Son cosas que ocurren a veces. Mi opinión es que en estos casos la pérdida de confianza en quien roba debe ser total y no ha lugar el «arrepentimiento» como sistema de recobrar lo que se ha perdido. Se ha perdido para siempre. Y aquí entramos de lleno en la segunda pregunta: ¿la confianza se pierde para siempre?

Perdida ¿para siempre?

La valoración de la posibilidad de recobrar la confianza está también sujeta a las diferencias individuales. Los «patológicamente desconfiados» no se plantean este problema: simplemente desconfían siempre y de todo el mundo, con lo que se les simplifica el problema, nada tienen que perder ni que recuperar. La gente normal suele dar un «voto de confianza», nunca mejor dicho. Este voto de confianza se suele dar en casos de pérdida de confianza «moderados», en los que alguien ha hecho algo mal pero creemos que puede hacerlo mejor o incluso bien. Este voto de confianza es una herramienta motivacional importante y que hay que saber dosificar. El buen juicio es aquel que nos permite asumir riesgos de confianza, es decir, asumir el riesgo de tener un disgusto cuando vale la pena correrlo por el bien del otro y de su crecimiento profesional y personal. (¡Algún día debemos dejar salir a nuestras hijas e hijos de fiesta con sus amigos, no vamos a tenerlos siempre encerrados bajo llave!)

Estrategias

¿Qué hacer cuando se ha perdido la confianza de forma irreversible? A mi entender, algunas estrategias suelen dar buen resultado. No son estrategias teóricas sino que desgraciadamente tengo alguna práctica en ellas y les aseguro que funcionan bien.

- Contrastar nuestro juicio con alguien de confianza y que tengamos por equilibrado. Esto es fundamental, porque las emociones pueden llevarnos a juicios precipitados que hagan un daño irreversible.
- Congelar. O por lo menos enfriar. Si hemos perdido la confianza en alguien de la casa, esto es imposible, pero si se trata de una persona externa, sí es viable. A nuestros colaboradores directos hay que comunicarles la pérdida de confianza y argumentarla.
- Esperar. Cuando la gente percibe que ha dejado de ser merecedora de confianza suele reaccionar. La reacción es un buen terreno de evaluación para calibrar los pasos que debemos dar a continuación. Algunos se van sin pedir nada, otros pidiendo «lo que les corresponde», otros imploran continuidad y hay que despedirlos, otros desaparecen para siempre y algunos, los menos, van a hacer daño.
- A partir de ahí, conviene estar abiertos a todo, incluso a lo más desagradable. Hay múltiples herramientas para impedir conductas inapropiadas. A nadie le gusta acabar en los tribunales pero hay que estar preparados para ello. Aunque, como se suele decir, a menudo es mejor un mal pacto que una victoria pírrica. □