

¿COMPAÑEROS O AMIGOS?

FERRAN RAMON-CORTÉS

Estaba todo preparado para la sesión. Una sesión de lo que en el mundo empresarial se conoce como “team bulding”, es decir, una actividad para hacer crecer las relaciones entre las personas y hacer equipo. La sesión empezaba y el dinamizador dio las instrucciones. Delante de una mesa con un centenar de imágenes dijo:

- *“Buscad todos una imagen que represente un episodio importante de vuestras vidas, y que vais a compartir con vuestros compañeros”.*

Las caras de entusiasmo se mezclaban con las caras de escepticismo, y con alguna cara de pánico. Y no tardó en oírse, clara y diáfana, la voz de Juan Carlos:

- *Yo no tengo por qué explicar mi vida a los demás*

El dinamizador parecía preparado para esa reticencia, y le dijo:

- *Juan Carlos, compartir nuestras vidas nos hace crecer en confianza.*

A lo que Juan Carlos, de forma tajante, respondió:

- *Yo vengo aquí a trabajar, no a hacer amigos.*

CONFIANZA Y AMISTAD

La confianza y la amistad son sin duda dos conceptos istintos. La confianza apela al comportamiento, mientras que la amistad apela al sentimiento. Confiar en alguien significa que estamos seguros que hará aquello a lo que se ha comprometido o aquello que es mejor para todos. Ser amigos significa que estamos y nos sentimos bien juntos.

Desde esta perspectiva, y en el terreno profesional, la confianza debería de ser casi una obligación (al menos deberíamos aspirar a conseguir el máximo nivel posible, siempre). La amistad es sin duda una elección.

Y lo que es seguro es que no son ni sinónimos ni van de la mano; si bien es muy cierto que en la construcción de confianza muchas veces llega la amistad (es el dicho popular de que “el roce hace el cariño”), no es menos cierto que hay relaciones de 100% confianza sin amistad (tuve una confianza ciega en un jefe mío durante una época de mi vida y sin embargo nunca sentí el impulso de cenar juntos o hacer un viaje juntos), y relaciones de 100% amistad con muy poquita confianza (tengo un amigo con el que pasamos maravillosas veladas juntos, con el que comparto muchos acontecimientos de mi vida y que está presente en todos los momentos importantes para mi, con quien sin embargo no haría nunca un negocio).

CONFIANZA: UNA OBLIGACIÓN

La califico de obligación siendo muy consciente de que hay un punto de provocación en la afirmación, pero es que creo que entre compañeros necesitamos trabajar para conseguir, siempre que podamos, el máximo nivel posible de confianza. Porque es la manera de que los equipos funcionen, las familias funcionen, o cualquier grupo humano o relación funcione. Y no le veo nada malo en intentarlo.

Y para hacer comprensible la idea que quiero transmitir, necesito explicitar algo importante: que dos personas confíen no significa que se gusten.

Desde este punto de vista, no hay restricción a la confianza. A menudo la negamos simplemente porque no nos caemos bien, y nos estamos equivocando. Porque

estamos mezclando peras con manzanas, estamos confundiendo confianza con amistad. Por tanto, desde el punto de vista profesional es una muy buena idea trabajar (y a veces ese trabajo necesitará ser muy intenso) para tener confianza con los demás y para fomentar la confianza en nuestros equipos.

¿Y por qué es tan importante? La respuesta es sencilla: porque cuando nos tenemos confianza somos mucho más eficaces. No necesitamos lo que se conoce como “micro management” (esa supervisión asfixiante que practican algunos jefes), nos sentimos autónomos y motivados, desaparecen las duplicidades, y se ahorra tiempo y mucho, mucho esfuerzo. Por ejemplo, un signo de poca confianza es cuando los correos electrónicos van con copias múltiples: al jefe, al de al lado, al del otro departamento... es una pérdida de tiempo y energía ingentes. Y un signo de mucha confianza es cuando el correo va sólo a quien compete. Sin necesidad de copia a nadie. Así pues, generar climas de confianza es eficiente, al margen de que sin duda se trabaja mucho más a gusto.

COMPARTIR PARA CONFIAR

¿Y cómo se construye la confianza? Pues la verdad es que sólo hay un camino: conociéndose más. Compartiendo nuestras vidas, nuestras preferencias y nuestros valores. Sabiendo más los unos de los otros.

Se que estas palabras incomodan a algunas personas, pero intentaré justificarlas: cuando conocemos más y sabemos más sobre los demás, nos podemos explicar mejor su comportamiento, y dejamos de fantasear con hipótesis que pueden estar muy desencaminadas. Cuando nos conocemos -y conocemos las circunstancias personales de cada uno de nosotros- entendemos el porqué de cada acto.

Pongo un ejemplo real (aunque distorsionado para preservar la confidencialidad) para ilustrar la idea: cuando era directivo en una agencia de publicidad, en un momento dado empecé a recibir quejas sobre el desempeño de un ejecutivo de mi grupo. Había retrasos en entregas de trabajos, algunas piezas se enviaban sin repasar, etc. Cité al ejecutivo en cuestión a mi despacho y le pegué una buena reprimenda: “no estás concentrado en el trabajo, has perdido el interés, tienes la cabeza en otro sitio...” El hombre no pestañeó, y aguantó estoicamente el

chaparrón. Cuando salió del despacho, entró una compañera suya que me dijo “para tu información: su padre está en fase terminal de un cáncer, está prácticamente viviendo en el hospital y no creo que duerma más de 3 horas al día”. Mi respuesta fue rápida: “no soy adivino, ¿cómo iba a saberlo?. E igual de rápida fue la réplica: “Pues eres el único que no lo sabe”.

Aquello demostraba varias cosas: la primera, (y muy importante) que el que no había dado pie a la confianza había sido yo, ya que todos conocían esa circunstancia. La segunda: que estaba absolutamente equivocado en mis opiniones acerca de aquel ejecutivo (has perdido interés...), y la tercera: que si hubiera estado al tanto de sus circunstancias, habiéramos podido organizarnos para no fallar con los clientes y al mismo tiempo hacer la vida más fácil a mi ejecutivo.

Saber de nuestras vidas nos ayuda a entender el porqué de los comportamientos, y sin ninguna duda genera además muchas conexiones.

COMPARTIR INFORMACIÓN O “CAMERA CAFÉ”

Compartir nuestras circunstancias personales ayuda a la confianza. Y no es menos cierto que hay un límite en este compartir, que es cuando entramos en información personal irrelevante para comprender, y que ya está claramente en el terreno íntimo. Recuerdo una ocasión en la que una persona de mi equipo me vino a ver al despacho con dos cafés en la mano:

- ¿Podemos hablar un momento? Te he traído un café...
- Claro, pasa.
- Verás, quiero que sepas que me estoy separando y que no lo estoy llevando nada bien. Quizás eso te explique que he estado estos días con la cabeza en otra parte.

Se lo agradecí. Porque ciertamente me preguntaba qué le estaba ocurriendo, y mi fantasía comenzaba a crear todo tipo de explicaciones. Y definiendo que este tipo de información necesitamos compartirla para tejer la confianza. Pero claro, yo no pregunté más. ¿Qué es lo que hubiera sido absolutamente inoportuno? Preguntarle qué había sucedido, quién había tomado la decisión, o cosas por el estilo. Esto

excede la confianza, y es claramente terreno de la amistad. O del cotilleo, que sería peor en este caso. Sería una escena de "cámara café", aquella serie en la que alrededor de la cafetera se despellejaban sin piedad unos a otros.

Por tanto, al tiempo que definiendo entusiásticamente el compartir, (terreno de la confianza) también le pongo límites a ese compartir (lo que me permita explicarme el comportamiento, preservando la intimidad).

CUANDO NOS TRAICIONAN LA CONFIANZA

Puede pasar. Y de hecho pasa más a menudo de lo que nos gustaría. Hay personas que hacen mal uso de la información que compartimos. Que contarán o utilizarán con finalidades manipuladoras lo que les hemos contado. Esto es una traición de la confianza, y nos ha de alertar de que no podemos dar esa confianza a esas personas, pero no nos ha de privar de darla al resto. Necesitamos sacar las conclusiones adecuadas, para no caer en la generalización. Como dice el dicho popular, "el gato que se sienta en una estufa caliente, no se sienta nunca más en una estufa caliente, pero tampoco en una estufa fría". Necesitamos no ser gatos, y seguir confiando en quienes sí podemos confiar.

UN APUNTE FINAL

Construir relaciones de confianza tiene -sin ninguna duda- un efecto colateral positivo: descubrimos maravillosas personas. De nuevo, no necesariamente para ser amigos (que en muchas ocasiones sucederá), sino simplemente para verlas como eso que son: maravillosas personas.

El dinamizador de mi historia inicial, con mucha habilidad, logró convencer a Juan Carlos para que entrara en el juego, y pudiera valorar al final cómo habían ido las cosas. Después de toda una mañana de intenso trabajo, llegó el momento del turno final de feedback. El dinamizador preguntó:

- ¿Qué os ha parecido el trabajo de hoy?

Tras varias opiniones positivas, algunas realmente entusiastas, Juan Carlos levantó la mano para decir:

- *Sigo pensando que no vengo aquí a hacer amigos. Pero hoy me he dado cuenta de que me estaba perdiendo mucho de mis compañeros.*