



Miguel Sarrión
Gerente de PeopleMatters
www.peoplematters.com

Merece la pena, en el contexto económico y empresarial actual, reflexionar unos instantes sobre el valor de la confianza y su papel en el ejercicio del liderazgo. Nos referimos a la confianza, existente o no, en la relación entre un colaborador y su superior directo.

Liderar implica en gran medida gestionar relaciones. Si un líder es incapaz de generar confianza a su alrededor, la relación con sus colaboradores próximos será pobre o superficial y, en consecuencia, su capacidad para comunicar eficazmente se verá considerablemente mermada, al igual que su capacidad para estimular actitudes positivas en el equipo. Ocurre generalmente con la confianza que sabemos cuándo está presente y sabemos también cuándo se ha roto o empieza a erosionarse, pero no resulta sencillo construirla ni protegerla. La experiencia también nos dice que la confianza es algo tremendamente frágil, y que una vez rota es muy difícil recuperarla.

Los tiempos difíciles ponen a prueba las relaciones, las personales y las profesionales. En épocas de crisis muchas organizaciones se ven obligadas a pedir esfuerzos adicionales a su plantilla, traducidos en mayor dedicación, congelaciones salariales, reducción de beneficios, etc., al tiempo que su margen de maniobra para corresponder a ese esfuerzo es limitado. El deterioro que se produce, en mayor o menor grado, en las condiciones de trabajo genera un impacto evidente en las relaciones entre jefes y colaboradores, en todos los niveles de la organización. El jefe, le guste o no, representa en estos casos más que nunca a la organización. Ante la necesidad de pedir a al colaborador que haga “más por lo mismo” o incluso “más por menos”, resulta muy tentador recurrir a recompensas diferidas, a realizar promesas

Capacidad Directiva & Gerencial



o crear expectativas para un futuro más o menos lejano una vez resuelta la situación de crisis. Es posible que, a corto plazo, esta táctica dé buenos resultados y se evite la desmoralización del colaborador ante el deterioro de su situación laboral; sin embargo, en el largo plazo, si las promesas hechas o expectativas creadas no se cumplen, la confianza del colaborador en su relación con el jefe y, por extensión, con la empresa sufrirá con seguridad un daño irreparable. Esto es así por que se producido una ruptura o “violación” del contrato psicológico, que representa una situación particularmente intensa de pérdida de confianza.

LA RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Denise Rousseau, que acuñó este concepto, lo definió como “las creencias que posee una persona respecto a los términos y condiciones de un intercambio recíproco

Liderazgo y confianza en tiempos de crisis



entre dicha persona y la otra parte”. La otra parte puede ser, por ejemplo, la organización en abstracto o, más específicamente, el superior directo. Un elemento clave del contrato psicológico es la creencia de que se ha realizado una promesa que obliga a las dos partes a cumplir determinadas obligaciones. A diferencia de los contratos formales, o incluso de los llamados contratos implícitos que también generan obligaciones recíprocas, los contratos psicológicos son percepciones altamente subjetivas que posee el individuo —en este caso el colaborador— y no implican necesariamente la existencia de un acuerdo entre las partes. Es suficiente con que el colaborador perciba o interprete que su esfuerzo o su contribución profesional obligan a la organización a determinada re-

La confianza surge de percepciones que se van actualizando y en época de crisis se pone a prueba

ciprocidad, para que surja un contrato psicológico. La creencia es unilateral, exclusivamente del colaborador, y en este sentido puede pasar totalmente desapercibida para la otra parte.

La violación de un contrato psicológico es una experiencia emocional negativa intensa que supone una ruptura de la confianza del colaborador en su superior directo y, generalmente por extensión, en la organización. La

violación del contrato no crea simplemente desencanto o malestar por no haberse cumplido ciertas expectativas, sino que genera un daño, en la relación misma, que no es fácil de reparar. En términos generales, la confianza en una relación surge de la creencia de que la otra parte posee integridad, no tiene intenciones ocultas y muestra un

comportamiento abierto, transparente y razonablemente predecible. Todos estos elementos, que son la base de la confianza, se ven erosionados cuando se experimenta una violación del contrato psicológico. Varios estudios han mostrado (ver Robinson & Rousseau) que las violaciones de contrato psicológico están generalmente asociadas a una mayor rotación y/o intención de abandonar la empresa, así como al deterioro de los niveles de satisfacción del empleado.

¿CÓMO PROTEGER Y REFORZAR LA CONFIANZA?

En un asunto tan complejo y variado como el de las relaciones humanas, evidentemente no existen recetas mágicas para esta cuestión. Un buen líder construye confianza poco a poco a través de experiencias compartidas con sus colaboradores en las que se confirman las expectativas creadas, se validan las percepciones mutuas, se refuerza la sensación de comportamientos predecibles y, en definitiva, se crea una base de comunicación abierta, transparente y directa. En sentido contrario, el líder erosiona la confianza con comportamientos como, por ejemplo, no cumplir compromisos, traicionar una confidencia, cambiar las “reglas del juego” sin avisar, decir una cosa y hacer otra, guardarse información o dar información falsa.

En situaciones de crisis el capital de confianza que el líder haya podido acumular en la relación con sus colaboradores se pone especialmente a prueba. En estos casos una correcta gestión de expectativas es fundamental si se quieren evitar en el largo plazo las consecuencias

negativas de una ruptura del contrato psicológico. Honestidad y transparencia son valores siempre importantes en el comportamiento de un líder, pero lo son aún más en tiempos de crisis y dificultades.

Un problema añadido es la dificultad intrínseca de saber interpretar a la otra parte en una relación. Como hemos visto al examinar el contrato psicológico, el colaborador entiende su relación con la empresa –personificada generalmente en la relación con su jefe directo– de forma altamente subjetiva, como una serie de obligaciones recíprocas que no están plasmadas en ningún contrato formal, pero no por ello menos reales en su mente. Por esta razón, un liderazgo efectivo requiere, por un lado, de un ejercicio de empatía, de entender cómo percibe el colaborador la relación y las obligaciones mutuas y, por otro, de un ejercicio de reflexión para entender cómo el propio comportamiento puede afectar, en un sentido o en otro, a dicha percepción.



En definitiva, la confianza surge y se desarrolla a través de percepciones mutuas que se actualizan de forma constante y las épocas de crisis empresarial la ponen a prueba de forma especialmente intensa. Si se produce una ruptura de dicha confianza, los efectos negativos para la organización solo se harán notar probablemente en el largo plazo, en forma de rotaciones no deseadas cuando el mercado de trabajo recupere la actividad, o en forma de una disminución del compromiso del trabajador. Por el contrario, si la relación entre el jefe y el colaborador sobrevive al periodo de crisis con la confianza intacta, es probable que ésta resulte incluso reforzada ■

ESPECIALIZADOS EN LOS MEJORES TEMPORALES...



Para más información contacten con Ana Flores. Telf. 93.545.48.00

WWW.PAGEPERSONNEL.ES

**Page
Personnel**

SELECCIÓN Y TRABAJO TEMPORAL ESPECIALIZADO