

## EL VALOR SOCIAL DE LA CONFIANZA

Los organizadores del cicom esperan de esta conferencia que establezca el marco del debate, describiendo el alcance global del problema y señalando las preguntas clave que plantea la situación. Veremos lo que soy capaz de hacer. Tal como exige el enfoque del congreso, adoptaré una perspectiva más bien sociológica, y prestaré especial atención a los ámbitos político y económico.

### Crisis de confianza

En 2011 hubo en España 9,5 millones de pleitos, uno por cada cinco habitantes. En Francia, con 66 millones de habitantes, se presentaron tan solo seis millones. Nuestro Gobierno se preocupa y anuncia medidas para contener ese furor judicial (decreto ley antilitigios, nuevas tasas). El afán por pleitear es indicador de crisis social. Cuando la confianza deja de presidir las relaciones sociales, intervienen abogados y jueces. El contrato de los profesores del sistema público de enseñanza media de Nueva York ocupa 167 páginas, dedicadas en su mayoría a la defensa de privilegios de todo tipo. No hay que ser un lince para relacionar la cultura de trabajo que se adivina en esa actitud con el alarmante bajo nivel de la enseñanza pública neoyorkina.

La confianza se convierte en un “tema de actualidad” justamente cuando falta, como ocurre con el aire que respiramos. Parece evidente que este es nuestro caso, en España y en Occidente en general. La crisis financiera y económica que sufrimos es, en buena medida, una crisis de confianza. Tanto la organización de este congreso como el trabajo del grupo investigador que lo sustenta pueden considerarse síntomas elocuentes de esa *malaise* social que nos ataca.

“Pérdida de confianza”: así titulaba el *Frankfurter Allgemeine Zeitung* la crónica sobre la conferencia de apertura del último Foro Mundial de Davos (28 de enero de 2012, p. 11). La intervención de Klaus Schwab, dedicada a la crisis del capitalismo, causó tanto impacto como desconcierto entre los

representantes del mundo económico. En cambio, sindicalistas y políticos se mostraron más sensibles. Simón Peres, presidente de Israel, lo expresó con sencillez: “Es la primera vez que tengo la sensación de que la gente no ha venido a Davos para llevarse respuestas a casa, sino para intentar averiguar cuáles son las preguntas que hay que plantearse”. Una de esas cuestiones fundamentales que se plantearon en el Foro era cómo los políticos y empresarios del mundo capitalista podían recuperar la confianza. Según manifestaban todos los estudios e informes presentados al comienzo de las sesiones, se registra en nuestro mundo una alarmante pérdida de confianza. La situación es muy grave, si compartimos la apreciación de *The Economist Intelligence Unit 2005*: “*The most valuable asset in the capitalist economy is not cash, stock or buildings, but trust*” (p. 4).

“Una cumbre que genere confianza”, era el título del editorial de ABC (30 de enero de 2012, p. 4) ante la enésima cumbre de los líderes europeos para abordar la crisis.

El problema no es exclusivamente occidental. Chile, por ejemplo, no nos va a la zaga en cuanto a ambiente deprimido. A pesar de tratarse de un país relativamente tranquilo y bien gestionado, los chilenos no confían en los demás en mayor grado que sus vecinos latinoamericanos.

Crece el alejamiento o extrañamiento entre la ciudadanía y la clase política. La gente sigue prefiriendo la democracia a cualquier otra forma de gobierno, pero el desprestigio de los partidos políticos y de las instituciones democráticas – parlamentos, senados, gobiernos, judicatura- es alarmante. Y ese apoyo a la democracia, aunque siga siendo mayoritario, se debilita en algunos países -por ejemplo, en Latinoamérica-. Los ‘mercados financieros’ ya han nombrado a los jefes de Gobierno en Grecia e Italia e imponen su agenda a los de Portugal y España.

Los bancos e instituciones financieras, las grandes empresas y los sindicatos apenas superan a la clase política en el aprecio por parte de la gente. No se trata solo de que la población en general desconfíe de los actores económicos. El ambiente dentro de las empresas deja asimismo mucho que desear.

Los datos proporcionados por los más variados estudios son alarmantes: algo más del 60 % de los empleados españoles no confía en su jefe; un tercio se queja de que nunca escucha; la mitad de la población activa señala a su jefe como la principal fuente de tensión, preocupación y malestar derivada de su trabajo. El 60 % de los asalariados españoles revela que lo que más le incomoda de su empleo es el mal ambiente que flota entre sus propios compañeros. Y que se debe a la falta de apoyo y comunicación, sin despreciar las envidias y rivalidades. Ver en los compañeros a rivales y competidores es una consecuencia natural de la estructura jerárquica que sigue predominando en el mundo laboral. El descontento no resulta exclusivo de los subordinados o no solo se extiende entre los compañeros. Los jefes también se quejan de sus subordinados: nueve de cada diez directivos españoles opinan que es difícil encontrar en el mercado laboral personas responsables, competentes, motivadas y comprometidas con el proyecto que dirigen. Solamente el 19 % de los empleados españoles declara estar totalmente comprometido con su organización. En un marco laboral tan enrarecido no sorprende que se generalice el *mobbing*. El ambiente que lo favorece viene determinado de modo decisivo por la actitud de los jefes. Cuando los directivos no se limitan a crear un clima de tensión, sino que se convierten en los mismos agresores, se habla de *bossing*. Las víctimas de esta hostilidad pueden llegar a padecer patologías de entidad, físicas y psíquicas, hasta el estrés postraumático. La elevada tasa de absentismo laboral registrada en nuestro país es un dato que caracteriza elocuentemente ese clima laboral. Con ese ambiente, no sorprende que España vaya a la cola de Europa en productividad, dato todavía más sangrante si se tiene en cuenta que nuestros trabajadores son los que más horas pasan en la oficina.

El panorama que he descrito (emborronado, casi) de modo sumario no es exclusivo de nuestro país, aunque es verdad que aquí se da con particular intensidad si nos comparamos con el entorno de la Unión Europea o la OCDE.

Pero el fantasma de la desconfianza que parece recorrer nuestro mundo no se detiene en los ámbitos político y económico. Con el ímpetu imparable de un *tsunami* invade

reductos que hasta hace poco nos parecían firmes bastiones de la confianza: la medicina, la enseñanza, la vida familiar.

Desde que se realizan encuestas para medir el prestigio social de las diversas profesiones, la de médico encabeza de modo invariable los rankings, en cualquier país del mundo. Pero la veneración que despertaba en el público la bata blanca del médico es ya un vestigio del pasado. Ha cambiado la manera en que los enfermos reaccionan ante la enfermedad y frente a los médicos. Ahora parecen clientes exigentes e indignados, dispuestos a denunciar a los médicos por cualquier motivo. La relación médico-paciente se judicializa, con lo que todos pierden -salvo los abogados-: medicina defensiva, que resulta más cara; sobrecarga de trabajo, con listas de espera cada vez más nutridas; ambiente enrarecido, que perjudica a todos.

La enseñanza se ha convertido en uno de los “puntos calientes” de nuestras sociedades. La confiada relación entre maestro y alumno ha dado paso a un antagonismo de clase. En esta confrontación los alumnos se encuentran con un inesperado aliado, los padres, que ahora se alistan con sus hijos sobreprotegidos para denunciar al “sistema educativo”. Los docentes llevan las de perder, pues con frecuencia los órganos directivos de los colegios y los institutos las mismas autoridades educativas hacen el juego a alumnos y padres. No es de extrañar que la de profesor se haya convertido últimamente en una profesión de riesgo y que el *burnout* (el síndrome del quemado) adquiriera carácter de epidemia entre los docentes.

Hemos celebrado hace unas semanas la fiesta de San Valentín, patrono de los enamorados. Como el regalo es desde siempre una de las expresiones típicas del afecto, determinados sectores comerciales hacen caja en torno a esa fecha: floristerías, pastelerías, joyerías, tiendas de moda y complementos. Curiosamente, un tipo de negocio que no da abasto en esos días, al menos en Estados Unidos, donde tenemos datos empíricos sobre cualquier fenómeno social, es el de los detectives privados. Cónyuges que se sienten engañados contratan los servicios de investigadores para sorprender “in fraganti” al otro con su amante. Aunque hayamos superado el divorcio culpable –“no hay que preguntar a la gente por qué se separa”, decía la vicepresidenta de

nuestro Gobierno en 2005 al presentar la ley del divorcio exprés-, parece que los jueces siguen fallando en términos favorables a la parte “engañada”, de ahí ese esfuerzo para recoger las pruebas del delito. En cualquier caso, el incremento del número de separaciones y divorcios manifiesta una notable crisis de confianza en el interior de la institución familiar.

No me parece necesario aportar más datos o ejemplos para establecer el diagnóstico de una creciente pérdida de confianza en nuestra sociedad.

**¿Cómo se ha llegado a esta situación? ¿Qué ha fallado?**

Como sucede en la génesis de cualquier fenómeno complejo, confluye aquí una multiplicidad de factores de naturaleza diversa: económicos, políticos, psicológicos, morales... Voy a referirme tan solo a algunos de los rasgos que, en mi opinión, configuran nuestra idiosincrasia social.

De una parte, la economía capitalista pasa por crisis cíclicas. Se trata de algo previsto, que está en el programa. ¿Es esta una crisis distinta, especial, como tantos actores y observadores pronostican? ¿Nos encontramos realmente en el final de una era y en el comienzo de algo nuevo? Es difícil responder. Los contemporáneos tienden siempre a considerarse en el epicentro de transformaciones singulares, en un escenario inédito que dará paso a un mundo radicalmente distinto al anterior. La historia viene luego a poner las cosas en su sitio y a relativizar la magnitud de esa tremenda crisis que nos parece estar viviendo. La capacidad de los seres humanos para aprender y sacar experiencia de las calamidades pasadas suele ser bastante limitada. Tomemos el ejemplo de las burbujas. Por limitarnos a la edad moderna, desde la crisis de los tulipanes en el siglo XVII conocemos bien el mecanismo que provoca las burbujas, y aún así se siguen repitiendo una y otra vez. Los españoles que invertían estos años pasados en ladrillo sabían que la burbuja inmobiliaria terminaría por estallar, pero de momento se contentaban con comprar hoy barato para vender mañana caro. Se imponía la visión a corto plazo, que es la tentación de las empresas que cotizan en bolsa (presentación de datos trimestrales) y no

**solamente un comportamiento propio de especuladores sin escrúpulos.**

**Cada vez que se produce, el estallido de la burbuja correspondiente se lleva por delante a numerosos especuladores y, en regímenes democráticos, a gobernantes que son vistos como cómplices de esos desmanes. Lo tenían bien merecido y su ruina no nos preocupa. Lo terrible es que mucha gente inocente sufre las consecuencias de la crisis y se precipita en la pobreza.**

**Para que un grupo, pequeño o grande, se mantenga unido, se requiere un consenso en torno a valores fundamentales. Si no se da ese acuerdo sobre lo más básico de la vida en común, el grupo se divide y acaba disgregándose. Hay acuerdo entre los estudiosos de la sociedad moderna en registrar la ruptura de ese consenso básico. En buena medida, además, ese hecho se percibe como positivo, como la conquista de una libertad entendida como emancipación. El rey ilustrado por antonomasia, Federico II de Prusia (1740-1786), ya reconocía a sus súbditos la libertad para que cada uno fuera feliz a su manera. Cada uno piensa y vive como quiere, siempre dentro de un orden mínimo, pues a la vez tenemos interés por mantener la sociedad en buen estado de funcionamiento, ya que así somos más fuertes y prósperos: la libertad de cada uno termina donde empieza la libertad de los demás, se repite como si fuera un juego de vallas y demarcaciones. La democracia como régimen político viene a consolidar esta conquista de libertad. La libertad y la crítica ponen en marcha una dinámica potencialmente disgregadora del orden social, como vieron enseguida Durkheim y los clásicos de la sociología: es la anomia, situación en la que deja de haber valores y normas compartidos, pues cada uno va a lo suyo. La filosofía de la sospecha -Marx, Nietzsche y Freud actúan como pioneros de esta corriente- proporciona la munición intelectual para el desmantelamiento del orden tradicional. El proceso de secularización, aunque no haya conseguido eliminar a Dios y a la religión de nuestras sociedades, desvincula a los diferentes sistemas sociales de toda tutela religiosa. La política se va a guiar por la razón de Estado; la economía capitalista, por la maximización del beneficio; el arte no se emancipará solamente de la religión, sino también de la realidad misma (arte por el arte, vanguardias); el derecho deja de ser natural y**

se convierte en meramente positivo; la educación pasa a manos del Estado, que ve en ella el instrumento para formar ciudadanos dóciles y funcionarios eficientes.

El moderno disfruta la libertad y el poder que le dan la ciencia y la tecnología, pero no quiere dejar de vivir en sociedad, con todo lo contingente que se considere el orden social. Si ya no hay valores absolutos –sociedad abierta, tolerancia-, el consenso mínimo requerido para que la sociedad no se colapse surgirá del procedimiento: el derecho positivo, la democracia política, el mercado económico. Lo verdadero, bueno y justo no es algo de carácter objetivo, absoluto, dado de una vez por todas. Es lo que en cada caso legislan los parlamentos y aplican los jueces en sus sentencias. Como es lógico, eso podrá cambiar al hilo de la evolución de la opinión pública y del juego de las mayorías. Autores como John Rawls o Jürgen Habermas llevan a cabo en nuestros días la justificación teórica de este procedimentalismo.

Si cada uno piensa como le parece y vive a su manera, la cohesión social corre peligro (*anomia*). A la vez, nos damos cuenta de que seguir juntos nos conviene: somos más prósperos y fuertes. Por tanto, el reto está en compaginar la libertad, concebida como autonomía y liberación, con la imprescindible integración para evitar que la sociedad se disgregue. Si no hay verdades o valores absolutos, que todos acepten, ¿cómo asegurar el necesario consenso para que la sociedad pueda seguir funcionando? La fuente de legitimación se va a trasladar de la realidad al procedimiento: lo bueno, lo justo será ahora lo que determinemos nosotros -y no Dios, la naturaleza o lo recibido por el largo tiempo de la tradición-. Y para evitar imposiciones arbitrarias del gobernante de turno, fijaremos procedimientos estandarizados para llevar a cabo ese supuesto consenso. En el caso del poder: gobernará el candidato que tenga más respaldo popular (democracia: elecciones libres a intervalos regulares); en el derecho y la justicia: justo o legal es lo que los parlamentos legislan y los jueces aplican en sus sentencias (el positivismo jurídico pretende elaborar el derecho al margen de la idea de justicia); en la economía: el procedimiento adoptado para la producción y asignación de bienes y servicios es el mercado. Nada resulta ahora inamovible, absoluto: todo queda sometido al juego de las mayorías cambiantes y de la opinión pública mudable.

**Estamos en la “sociedad abierta”, que tuvo en Karl Popper a su gran teorizador. Me parece que apenas exagero si afirmo que gran parte de la clase política europea, de centroderecha y de centroizquierda, es popperiana. Se considera que el único remedio para evitar los totalitarismos, de uno y otro signo, consiste en el rechazo de cualquier pretensión de verdad absoluta. Si el que defiende una verdad incondicionada llega a gobernar, podría verse tentado a imponer su verdad de modo despótico. En consecuencia, no se aceptan verdades o valores absolutos, todo debe considerarse provisional, hipotético, revisable. Los defensores de esta sociedad hipotética no advierten que los procedimientos legitimadores -la democracia, el mercado, el derecho positivo- se apoyan en valores o virtudes no hipotéticos, que esos mismos procedimientos no pueden legitimar, tal como ha puesto de relieve Ernst-Wolfgang Böckenförde. Las dificultades que encuentran la democracia o la economía de mercado para consolidarse en los antiguos países comunistas, o en las excolonias occidentales, constituyen un ejemplo elocuente.**

**Habermas nos invita a entrar en un debate ideal, abierto a todos y libre de dominio, para construir la ética que va a regular la vida social. Pero nos pide que ya seamos éticos, honestos, antes de comenzar el debate; es decir, lo decisivo, la formación ética de los interlocutores, ha ocurrido antes del debate (en el curso de la primera socialización). La democracia o el mercado, concebidos como meros procedimientos formales, fracasan sin remedio. Los dos necesitan ciudadanos virtuosos, una cultura cargada de valores absolutos. Los juristas y legisladores pueden proclamar que el derecho es un mero artificio técnico, independiente de la moral -y, por supuesto, de la religión- y por completo ajeno a toda idea de justicia. Pero no pueden evitar que todo código penal implique una moral, una idea de lo que es bueno o malo para el hombre y para la sociedad.**

**Considero que una de las raíces de fondo de la actual crisis de confianza se alimenta en el desfundamiento del proyecto cultural ilustrado y emancipador que acabo de describir. Vivimos, de modo puramente inercial, de una propuesta agotada, y no parece haber una alternativa válida (todavía). Desde este trasfondo podremos entender mejor fallos aparentemente funcionales y casi de detalle: la partitocracia,**



que secuestra la democracia y acaba con la división de poderes; la codicia capitalista que, conjugada con la pasividad -o incluso complicidad- de los mecanismos de control, posibilita monumentales fraudes y escándalos financieros; el sometimiento de la justicia a intereses partidistas; sindicatos más interesados en la defensa de privilegios y prebendas que en el bienestar de los trabajadores; medios de comunicación que se olvidan de la crítica libre y venden su independencia a cambio de ventajas políticas o económicas; la entronización del dinero como valor supremo.

En el plano antropológico-psicológico se advierte la depreciación de la voluntad frente a la sobrevaloración de los sentimientos y emociones. El valor del compromiso y de la promesa se difumina, hasta perder sentido y convertirse en un cuerpo extraño en una cultura hipotética y sometida a cambios vertiginosos. Si las circunstancias sociales cambian tan profundamente en poco tiempo, y yo mismo sufro cambios que apenas controlo, ¿cómo puedo comprometerme de modo irrevocable? La persona parece convertirse en un juguete o marioneta, a merced de fluctuaciones hormonales de las que nadie sería responsable. La clásica virtud de la humildad tenía como sentido evitar la tentación de la *hybris* o de la soberbia y mantener al hombre en la verdad acerca de su condición. “Andar en verdad”, como decía Teresa de Ávila, ayudaba a plantear la propia vida en términos máximamente realistas, lo que constituía la base para acometer las empresas más ambiciosas. La desconfianza acerca de uno mismo que se produce en nuestros días tiene otra raíz. El yo se debilita, renuncia al autodomínio y capitula ante la aparente fuerza de las circunstancias externas o internas. Sentir o dejar de sentir se convierte en el móvil decisivo de tantas conductas, volubles por necesidad.

No sorprende que, en esta situación, los ciudadanos retiren su confianza a esos actores sociales que deberían dar ejemplo de virtud cívica. Si se aceptara que estamos en la selva, donde impera el “todos contra todos”, nada nos sorprendería. La decepción y la indignación surgen cuando se aprecia la sideral distancia entre el discurso oficial y las conductas prácticas. Se produce así la desmoralización general de toda una sociedad.

## **Ventajas funcionales de la confianza**

**El panorama más bien pesimista que acabo de describir pone de manifiesto, por contraste, los beneficios de la confianza, tanto para las personas como para la sociedad. Veamos rápidamente algunas de esas ventajas:**

**-Reducción de la complejidad, en la perspectiva de la teoría de sistemas de Niklas Luhmann.**

**-Velocidad. Muy importante en una época como la nuestra, marcada por la *economy of speed*.**

**-Ahorro, de tiempo, trabajo y dinero. Disminuye los costes de transacción. Poder prescindir de los sistemas de control y supervisión libera enormes cantidades de recursos, que pasan a estar disponibles para crear valor.**

**-Productividad. El factor más determinante para el logro de una elevada productividad es la presencia de un clima de confianza entre jefes y empleados.**

**-Innovación, creatividad. Se ha investigado mucho sobre la manera de estimular la creatividad, clave para la supervivencia de las empresas. Parece que el factor que mejor se asocia a la innovación es precisamente la confianza, tanto entre directivos y empleados como entre colegas. Cuando se logra un clima así en la organización, no hay miedo a la experimentación, no hay necesidad de justificares continuamente, se pueden cometer errores sin que pase nada, se pueden proponer ideas aparentemente descabelladas sin miedo a quedar en ridículo. Un ambiente así permite dar con soluciones novedosas llamadas a triunfar.**

**-Eficiencia en el control y la regulación. La confianza resulta mucho más eficaz que el poder y el dinero, los tradicionales medios de control.**

**-Creación de vínculos profundos y duraderos, tanto de las marcas comerciales con sus clientes (marcas como confianza cristalizada), como de los líderes políticos y sociales con la ciudadanía. Como es obvio, la confianza no está asegurada de una vez por todas y para siempre; se puede perder, como**

veremos más adelante. La confianza fideliza: volvemos allí donde nos han tratado bien. Luhmann habla en este contexto de la “ley del reencuentro”.

## **Cómo generar confianza**

**¿Cómo superar el divorcio que parece alejar de modo creciente a la ciudadanía de su clase política? ¿Cómo gestionar la reputación corporativa y los demás intangibles de las empresas? ¿Cómo asegurar un clima de confianza en la familia y en las relaciones cara a cara? ¿Cómo asegurar la confianza en uno mismo? ¿Se puede confiar en los demás, en el mundo en general?**

**Conocemos bien los mecanismos que regulan la confianza en el ámbito psicológico. Resultan decisivos los primeros años de vida de las personas, cuando se adquiere la “confianza inicial”, tal como han mostrado las investigaciones de Eric H. Erikson, Dieter Claessens y John Bowlby. Si el bebé encuentra una acogida cariñosa, generalmente por parte de los padres -el papel de la madre es crucial, como es obvio-, se sentirá seguro y confiado. Cuando crezca, el mundo le parecerá un lugar familiar y se moverá en él sin inquietud, como en su casa. Por el contrario, si experimenta abandono o maltrato, muy probablemente quedará marcado para siempre: percibirá el mundo como amenazador y peligroso, lo que puede inducir retraimiento o conductas agresivas. Y de fondo, la idea de que no se puede confiar en los demás. Tenemos así jóvenes y adultos inhábiles para la empatía y el amor, incapaces de ponerse en el lugar del otro. Los que de niños fueron testigos o víctimas de maltrato se convierten así fácilmente en adultos maltratados. Cuesta mucho superar esas carencias básicas, aunque no resulte del todo imposible. Además de recibir la oportuna terapia, es preciso sentirse querido, objeto de un amor incondicionado.**

**¿Cómo recuperar la confianza en la vida social, en la economía y en la política? Las recetas son tan sencillas de enunciar como difíciles de llevar a la práctica.**

**Autenticidad, veracidad. Los actores dignos de confianza son auténticos, sin fingimiento. No mienten por convicción, lo que**

no impide que en algunos casos no digan todo lo que saben: reto clásico para los portavoces de todo tipo de corporaciones. Además, es imposible engañar a los demás: los ciudadanos ante sus líderes políticos; los empleados ante su jefe; los alumnos ante su profesor; los hijos ante sus padres; los clientes o consumidores ante el vendedor. En cuestión de minutos, cuando no de segundos, esos públicos han hecho la ficha de las personas que aspiran a liderarlos. A los pocos minutos de pisar la tarima, los alumnos ya saben, con un juicio tan rápido como certero, si el profesor domina o no la materia que explica, si le gusta su trabajo, si le importan sus alumnos, si es una persona digna de confianza. Todo líder está expuesto a la mirada inmisericorde de su gente, que rara vez se equivocará al juzgarlo.

Coherencia, correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace. No puede ocurrir lo que denuncia el refrán popular alemán: “*Wasser predigen und Wein trinken*” (“Predicar agua y beber vino”). Además, la incoherencia resulta muy difícil, casi imposible de ocultar, especialmente en este mundo nuestro de pantallas y redes sociales omnipresentes.

Cumplir las promesas. Y si no se puede, hay que explicar las razones del incumplimiento. La gente sabe hacerse cargo de los cambios de circunstancias que pueden producir crisis imprevistas. Cuando sea posible, que lo será casi siempre, esa explicación debe darse incluso antes, sin esperar que se produzca el incumplimiento y cunda el descontento entre los afectados.

Reconocimiento de los propios fallos y petición de perdón. Es imposible acertar siempre, por lo que incluso los líderes más cualificados cometerán errores. Entonces hay que reconocerlo con sencillez y sin descargar la propia responsabilidad en algún chivo expiatorio o en las circunstancias externas (“el mundo es perverso”). Hacerlo así no disminuye el propio prestigio, antes al contrario: un jefe que se reconoce falible refuerza su liderazgo ante los subordinados.

Eliminación de mecanismos de control o supervisión que no son más que desconfianza institucionalizada. Aquí encajarían buena parte de la burocracia y de las jerarquías internas, junto con sus frutos característicos: aluvión de informes (*reporting*),

reuniones, comités. También, por supuesto, los relojes para fichar, reliquia de tiempos pasados.

**Aceptación de la vulnerabilidad.** Quien confía se expone, muestra sus cartas y se hace vulnerable. Corre un riesgo, pero sólo de esta forma podrá generar confianza a su alrededor, y más aún entre sus subordinados. “En un soberano absoluto no se puede confiar” (Luhmann).

**Transparencia.** Información es poder, tanto hacia arriba o hacia abajo en la escala jerárquica como en la dimensión horizontal, entre iguales. Compartir información aparece como una de las mayores muestras de confianza en cualquier organización. Esta realidad cobra cada vez más importancia, dado que el conocimiento se ha convertido en la base de la nueva economía. La transparencia también debe vivirse hacia fuera, luchando contra la tendencia al ocultismo, a escamotear hechos relevantes a la opinión pública. “El secretismo anida siempre en el corazón del poder” (Canetti). Ya Kant consideraba inseparables el deber de obedecer las leyes y el derecho a criticarlas. Si el Gobierno impide el debate libre, se deberá a que no tiene razones para justificar su política o a que persigue fines inconfesables.

**Delegación, hacer hacer.** Los jefes que piensan –y actúan en consecuencia- que si ellos no están pendientes de las gestiones, nada se hace a derechas, están condenados. En realidad, el ideal del buen directivo debería ser hacerse superfluo, poder dimitir sin que la marcha de la empresa se resienta. Cualquier trabajador da lo mejor de sí mismo cuando percibe que sus jefes y compañeros confían en él.

**Sometimiento a la evaluación ajena;** por ejemplo, del tipo 360°. Escuchar a los que dependen de uno, en condiciones que les permitan decir lo que piensan sin miedo a represalias. Allí donde sea posible, no rehuir incluso el voto popular. Un padre no puede poner su paternidad a disposición del voto familiar, como tampoco el dueño de una empresa va a dejar de serlo a resultas de una votación entre sus trabajadores. Pero en muchos casos, el que manda puede someterse al veredicto de las urnas, y no solo en la vida política.

**Confiar. En definitiva, se trata de confiar, sin más. Es lo natural entre los seres humanos: nadie nace siendo un cínico. Así han sido posibles la familia, las agrupaciones de todo tipo y la misma sociedad. En la mayoría de los casos, el acto de confiar se verá correspondido y el otro no fallará. Más bien al contrario, rendirá incluso mucho más de lo que él mismo pensaba que podía dar. “Saberse querido da más fuerza que saberse fuerte” (Goethe). Muchas conductas heroicas tienen su origen en la confianza, aparentemente desproporcionada, depositada en personas que se consideraban grises, del montón, ignorantes de las potencialidades que albergaban.**

**En situaciones de conflicto, cuando la desconfianza bloquea el diálogo entre dos partes enfrentadas, ¿quién debería dar el primer paso y confiar en el otro? Sin duda, el más poderoso, que no tiene por qué ser quien está más arriba en la jerarquía social o en la cadena de mando. Hegel lo tematizó en su famosa dialéctica del amo y el esclavo: tantos amos que no sabrían dar un paso sin el auxilio del esclavo. En una economía cada vez más global, flexible y virtual como la nuestra, muchos empleados talentosos se hacen imprescindibles para sus empresas, lo que no vale para los propios directivos.**

### **La confianza defraudada**

**Ya he mencionado más arriba que la confianza es también una forma -especialmente eficaz, por cierto- de control. Confianza y control no son antagónicos. El Evangelio nos anima a ser sencillos como palomas y sagaces como serpientes.**

**La confianza no es ciega ni alocada. Para empezar, casi nunca será universal: confiamos en determinadas personas para determinadas competencias. No ponemos la salud en manos del excelente mecánico a cuyo cuidado encomendamos nuestro coche, ni pido al médico que ausculte también mi vehículo. Confianza ciega es imprudencia. La confianza y el control se implican mutuamente. “*Trust but verify*” (Ronald Reagan).**

**Quien confía puede parecer ingenuo de entrada y, en ocasiones, se verá defraudado. ¿Cómo reaccionar ante la confianza traicionada? Es muy importante no pasar por alto el**

fallo. Habrá que llamar la atención a la otra parte, sin demora, pero también con serenidad y sin dejarse llevar por la ira. Convendrá esperar, por tanto, el tiempo imprescindible para calmarse y recuperar la serenidad. Para la relación entre las personas y los grupos vale también la política de tolerancia cero que aplicó con éxito el alcalde Giuliani en Nueva York. Un fallo no corregido envía al infractor la señal de que puede reincidir sin problemas, pues no pasa nada. Y si el reincidente parece incapaz de corregirse, habrá que plantearse la conveniencia de dar por terminada esa relación, laboral, sentimental o del tipo que sea. Como dice el refrán norteamericano, “*love it, change it or leave it*”. En la gestión de este tipo de conflicto resulta esencial hablar a la cara con el interesado. Eludir la confrontación por miedo a pasar un mal rato o a hacerlo pasar es una táctica suicida. Y si va acompañada de murmuración y críticas a la espalda de los afectados, los daños pueden llegar a ser irreparables para la organización o para el grupo.

### La confianza da resultado

¿Es viable confiar en la gente, en empleados, clientes y público en general, tal como propongo? ¿No será demasiado ingenuo y conducirá al fracaso de la organización?

Una experiencia cada vez más nutrida confirma las ventajas prácticas de la confianza. Claro que esta opción exige un cambio de paradigma en el *management* y en el gobierno.

Peter Drucker, ese genio del *management*, intuyó en su momento la importancia de la confianza como principio rector de la vida de las organizaciones, pero el estilo de gestión que teorizó y popularizó en todo el mundo, el *management by objectives (MbO)*, se basa en la desconfianza y el control. Los directivos acuerdan objetivos con los empleados, que estos deben alcanzar dentro de un plazo determinado. El modo de hacerlo queda en manos de los trabajadores -aquí radica la gran “concesión” del planteamiento de Drucker-, y el trabajo de los jefes consiste principalmente en la supervisión de sus subordinados. La motivación sigue siendo extrínseca. Y los empleados tienen la mirada puesta en los directivos, y no en el mercado. Es indudable que la fijación de metas claras y

exigentes posibilita con mucha frecuencia una conducta eficiente, pero pienso que ese planteamiento se queda corto y resulta, a la larga, ineficaz.

Las empresas más dinámicas e innovadoras van mucho más allá: *Beyond Budgeting*, denominan algunos expertos este nuevo modo de enfocar el trabajo de las organizaciones. Sandalio Gómez, profesor del *IESE*, habla de la teoría de las “cuatro C”: claridad de ideas, coherencia, confianza y credibilidad. *dm*, la exitosa cadena de droguerías alemana, fuertemente implantada en Europa central y sudoriental -más de 2.000 establecimientos y 31.500 empleados- ilustra muy bien esta nueva cultura empresarial. En palabras de Erich Harsch, gerente general: “La fijación previa de objetivos y presupuestos nos parece contraproducente. Nos parece mejor para la empresa que los propios empleados tomen la iniciativa. No tiene sentido que la central establezca metas para establecimientos lejanos, cuyas circunstancias concretas desconoce”. Por supuesto que la dirección general elabora cada año unas estimaciones generales para el próximo ejercicio, pero queda en manos de cada filial la determinación de sus objetivos. “Si el jefe planifica y establece las metas, eso desvía la atención de lo esencial. Los trabajadores se concentran entonces en la manera de contentar a los superiores, y descuidan la atención a los clientes”, continúa Harsch. Cuántas veces se advierte esta misma tendencia en la vida política: cuadros de los partidos políticos o funcionarios de la administración y del Ejecutivo que únicamente hacen llegar al líder la información que este quiere recibir. De esta forma se produce el progresivo alejamiento de la realidad por parte de tantos gobernantes.

La confianza también rinde excelentes servicios en el ámbito financiero. Basta con fijarse en los sistemas de transferencia informal de fondos, como el *Hawala* en el mundo musulmán o el *Fei Chien* en China. Cada año se mueven así varios cientos de miles de millones de dólares, con gran rapidez y eficiencia.

Renunciar al control desde la cumbre jerárquica es un primer paso, cuya prolongación lógica es la supresión de la misma jerarquía, es decir, la plena democratización de la empresa. No pocas empresas se van atreviendo a dar este salto decisivo. La fundación *WorldBlu* elabora cada año un ranking de las



empresas que más han destacado a este respecto. Las hay de todos los tamaños y de todos los países: desde la orquesta de cámara *Orpheus Chamber Orchestra* (Nueva York), con 35 músicos, que desde su nacimiento en 1972 funciona sin director, hasta *HCL* (India, 80.000 trabajadores) o *Davita* (Denver, 30.000 empleados). Estas empresas ponen de manifiesto que se puede triunfar sin jefes ni jerarquías. Por supuesto que no hay una manera única de implantar esta revolucionaria visión, que admite diversos grados. *Mikron*, por ejemplo, multinacional suiza dedicada a la alta tecnología, afrontó una notable crisis en 2010 suprimiendo la figura del Consejero Delegado o CEO. Los responsables de las diferentes áreas de negocio pasaron a “reportar” directamente al presidente del Consejo de Vigilancia (figura típica de las empresas centroeuropeas, diferente a nuestros Consejos de Administración) y la crisis se superó con rapidez. En algunos casos hay dudas fundadas sobre las razones últimas que inspiran esos cambios revolucionarios. La empresa brasileña *Semco* se ha convertido en un clásico objeto de estudio, en buena medida porque su propietario, Ricardo Semler, ha publicado dos libros donde cuenta su innovadora experiencia. No está claro si el cambio en la gestión, en línea de la democratización, fue iniciativa de la dirección o una imposición de la base a la que la propiedad no pudo resistirse. En cualquier caso, el éxito -y el consiguiente crecimiento: de 90 a 3.000 empleados en veinte años- contenta a todos. También en España hay ejemplos en esta misma línea, como el proporcionado por el *Grupo Intercom*, con cerca de un millar de colaboradores.

*WordBlu* no es la única fuente para acceder a casos exitosos basados en la confianza. Se pueden consultar también el *Empowerment Index* del *Swedish Institute of Public Opinion Research (SIFO)* o el índice elaborado por Robert Levering (*Great Place to Work Institute*).

Este modo de funcionar, basado en la confianza, se difunde también entre la ciudadanía. Es la filosofía del compartir, del *co-working*, que admite las más variadas expresiones. Internet ayuda a poner en relación a todos aquellos que pueden compartir bienes y servicios. En el ámbito del transporte, por ejemplo, destaca *Blablacar*, web líder en Europa, con más de diez millones de usuarios. En el sector del alojamiento tenemos

a *CouchSurfing*, con más de nueve millones de miembros en todo el mundo. Estos nuevos modelos de cooperación y de intercambio experimentan un éxito arrollador, y se basan exclusivamente en la confianza.

**Alejandro Navas**  
**Profesor de Sociología de la Universidad de Navarra**  
**Pamplona, 22 de marzo de 2012**