

# EL VALOR DE LA CONFIANZA PARA LA VIDA EMPRESARIAL

NICOLÁS GRIMALDI\*

---

**A**L IGUAL que Nietzsche demostrara que el espíritu y la racionalidad científicos siempre se fundamentan en algún tipo de fe, es posible sostener que la confianza fundamenta cualquier certeza objetiva y, en consecuencia, cualquier proyecto; es decir, no se puede actuar sin confianza.

En estas líneas se pretende, en primer lugar, demostrar la necesidad de la confianza; en segundo lugar, sus condiciones de posibilidad y, en tercero, comprobar si éstas se cumplen en nuestra sociedad.

---

## I. LA CONFIANZA COMO DATO ORIGINARIO Y NECESIDAD

---

**L**- EL PRIMER teorema que quisiera demostrar es que nada puede cumplirse sin confianza. La con-

fianza es tan necesaria, que es originaria. El espíritu crítico, el recelo, la duda, siempre son tardíos respecto a una confianza espontánea que fue engañada. De la misma forma que no habría duda sin engaño, no podría haber engaño si, primero, no hubiera una confianza a engañar. Descartes, por ejemplo, duda porque ha sido engañado:

“Todo lo que he admitido hasta el presente como más seguro y verdadero, lo he aprendido o de los sentidos o por los sentidos; ahora bien, he experimentado a veces que tales sentidos me engañaban, y es prudente no fiarse nunca por entero de quienes nos han engañado una vez.

Pero, aun dado que los sentidos nos engañan a veces tocante a cosas mal perceptibles o muy remotas, acaso hallemos otras muchas de las que no po-

\* Nicolás Grimaldi es Catedrático Emérito de Filosofía de la Universidad de París-Sorbona.

200

damos razonablemente dudar, aunque las conozcamos por su medio<sup>1</sup>.

Para superar esta confianza originaria que caracteriza la actitud natural, la duda tiene que remitirse a la hipótesis metafísica, inverosímil, casi loca, de la existencia de un genio maligno.

2- La confianza es tan necesaria como originaria. En una sociedad cada vez más tecnificada, la confianza se hace imprescindible. Al campesino o al artesano del siglo XIX les podía bastar la confianza en su propio oficio, en su propia entrega, y en su propia valentía para acertar y cumplir. En la sociedad industrial y post-industrial, la división del trabajo hace que la labor de cada uno dependa de la de todos los demás. Una huelga en el sector eléctrico, en las gasolineras o en el transporte basta para paralizar la actividad de una sociedad. En este sentido, cuanto más racionalizado, técnico y sistematizado es el mundo, menos fiable resulta, de modo que cada uno sólo puede confiar en sí mismo al confiar en la buena voluntad de todos los demás.

Cuando se piensa que la experiencia es la que nos instruye, todo nuestro conocimiento resulta constituido por relaciones de contigüidad, de semejanza y de causalidad. Ahora bien, casi todas estas relaciones se reducen a la última -la causalidad-, es decir, a una creencia, a una confianza en la necesidad de una sucesión siempre experimentada y, por ello, naturalmente acostumbrada<sup>2</sup>. En consecuencia, cualquier saber, cualquier certeza están fundamentados en alguna confianza que no tiene otra base que la costumbre, o sea, la constante repetición de una sucesión siempre idéntica.

Esta necesidad de la confianza es tan verdadera que el mismo Kant, persuadido por el carácter trascendental de la ciencia, reconocía, en la deducción de los conceptos, que la síntesis *a priori* de la imaginación nunca sería posible sin una afinidad trascendental de los fenómenos que se correspondía con una afinidad trascendental de los conceptos. Es el mismo Kant quien afirma: "Si el cinabrio fuera a veces rojo y a veces negro, a veces ligero y a veces pesado; si el hombre se transformara a veces en un animal de una espe-

cie y a veces de otra; si en un largo día la tierra se cubriera de frutas y luego de hielo y nieve, mi imaginación empírica nunca podría encontrar la ocasión de asociar en el pensamiento el pesado cinabrio con el color rojo; o si la misma palabra se atribuyera a una cosa o a otra sin que los fenómenos se sometieran a regla alguna, ninguna síntesis empírica de la reproducción podría efectuarse o ejercerse<sup>3</sup> y, en consecuencia, no habría ningún conocimiento posible. Es, pues, esta afinidad empírica, es decir, esta relación constante entre las apariencias, entre lo que precede y lo que sigue, entre lo que se ve y lo que se prevé, entre lo que se prevé y lo que se encuentra, la que hace posible la confianza, sin la cual ningún juicio a posteriori sería posible.

Es esta afinidad empírica la que une los predicados con sus sujetos y hace posible su asociación con el mismo concepto. Por ejemplo, lo mismo que el cinabrio es siempre rojo y pesado, San Juan de Dios es siempre compasivo y piadoso, un coche Seat siempre potente y barato, o Iberdrola siempre competitiva y “a su servicio”. Esta confianza en la unidad

constante de los predicados con sus sujetos, de las apariencias con la realidad, de lo que se supone con lo que existe, de lo que se presume con lo que ocurre, es siempre confianza en la verdad de lo que se presenta o se representa. Por eso, la esencia misma de la confianza es nuestra fe en la verdad. Descartes lo pone de manifiesto al buscar en la existencia de Dios, en su perfección, en su veracidad, una imprescindible garantía para confiar en la certeza de sus deducciones.

Puesto que la confianza es creencia en la verdad -*Fürwahrhalten*, dice Kant-, ésta puede tener distintos grados. Puede ser una confianza subjetivamente suficiente: “Para mí vale, basta”, es decir, se trataría de una simple persuasión -*Überredung*-. Esto ocurre, por ejemplo, cuando Elvira confía en la sinceridad de Don Giovanni, o Gretchen en la de Fausto; cuando confiamos en un partido político que promete ganar más trabajando menos, cuando una publicidad nos promete hacernos más atractivos al beber una gaseosa no azucarada, o que tal detergente lava más blanco que lo blanco. Esto es subjeti-

vamente suficiente: persuade a algunos.

Nuestra confianza puede ser también objetivamente suficiente. Entonces, se hace mera convicción –*Überzeugung*–. Así es como confiamos que el sol saldrá mañana; que cualquier cuerpo grave, como siempre, tenderá a caer hacia el centro de la tierra; que la primavera seguirá al invierno –aunque este año el invierno parezca interminable–; que la escalera no se hundirá a nuestro paso; que la luz se encenderá al apretar el interruptor, o que las cartas enviadas llegarán por correo. Ahora bien, como Kant nos enseña, no hay más que un solo criterio para distinguir una simple persuasión de una firme convicción, o sea, una confianza subjetivamente suficiente de una confianza objetivamente suficiente. Este único criterio es la extensión de su comunicabilidad. Mientras que la primera –la persuasión– no se puede comunicar a todos, la segunda ha de ser compartida por cualquier hombre razonable<sup>4</sup>.

Esto nos invita a distinguir dos tipos de confianza: uno meramente voluntario y otro simplemente intelectual. La confianza es meramente vo-

luntaria cuando confiamos en una persona o en una institución porque no queremos dudar de ellas: “Basta con que sea él quien lo dice para que lo crea”. Así es la confianza amorosa o devota. Malebranche define la fe como confianza en la palabra de Cristo nada más porque fue Él quien la dijo, por inverosímil que pueda resultar. Al mismo tiempo que confiamos, nos abandonamos, no queremos saber. Se trata de una confianza ciega.

En el extremo opuesto, a menudo se confía en una persona, en una moneda o en una empresa porque la experiencia hace muy difícil dudar de ellas, lo que prueba que a veces la confianza es simplemente intelectual. La razón no puede resistirse a tantos testimonios constantes, a tantas pruebas de conformidad del porvenir con el pasado. Es ésta la confianza que intenta adquirir y merecer cualquier empresa. Se trata de una confianza ilustrada, experimentada, informada y pragmática. En ocasiones, no cambiamos de tienda, de marca de coche o de televisor por la confianza que proporciona una experiencia tan larga como satisfactoria. Es por esto por lo que una tienda o una empresa

fundada, por ejemplo, en 1847 inspira confianza; si en más de un siglo nunca defraudó, es muy probable que no defraude en el futuro. Al igual que las leyes de la naturaleza, nuestra confianza es inferida, resulta de una inducción; tal es el carácter empírico, inductivo y pragmático de esta confianza bien fundamentada. De la misma forma que el espíritu positivista sólo quiere saber para prever y prever para actuar, confiamos en la verdad para proyectar, acertar y cumplir. Descartes lo recuerda cuando desea distinguir siempre lo verdadero de lo falso, es decir, cuando pretende confiar en la verdad “para ver claro en sus acciones y andar con seguridad en esta vida”.

En consecuencia, al tratarse primero de una creencia en la verdad, cualquier confianza se resume en dos postulados metafísicos:

- Univocidad semántica: que la apariencia no sea más que la expresión o el signo de la realidad, que no sea ambigua.

- Tiempo profético: un tiempo previsible, que el presente sea siempre el anuncio del porvenir y que el porvenir

cumpla las promesas del presente.


Así sería el mundo platónico si no existiera la causa errante que, por ejemplo, siempre engaña a Ulises cuando intenta regresar a Itaca. Así sería el mundo aristotélico si no hubiera un irrompible hueso de contingencia que siempre está a punto de engañar a la ciencia. Así es el mundo de Descartes, el de Laplace y el de Newton, que Kant identifica con la naturaleza misma. Bastaría, pues, con confiar en las reglas de la ciencia para confiar en el mundo; sin embargo, lo que hace que la confianza resulte problemática, enigmática, aventurada y arriesgada no es tanto el coeficiente de casualidad que afecta a nuestras previsiones respecto a la naturaleza, como la capacidad infinita de contingencia, de cambio, de ruptura, de mentira, de simulación y disimulación humana, que llamamos a veces libertad. El problema de la confianza viene entonces a resumirse en el de saber cómo, a pesar de su libertad, o por su propia libertad, un hombre puede hacerse tan previsible, legible e inteligible como si de

un fenómeno de la naturaleza se tratara.

---

## II. ¿DE QUÉ FORMA PUEDE EL HOMBRE HACERSE TAN PREVISIBLE COMO UN FENÓMENO DE LA NATURALEZA?

---

 CÓMO ES POSIBLE confiar en la libertad de otra persona como si ésta no fuera libre en realidad?

1. La primera condición de posibilidad de la confianza es lo que permite al hombre hacer promesas:

Una promesa, más o menos explícita, es el fundamento de todo compromiso, de todo contrato, de todo pacto, es decir, de toda sociedad. Al igual que en cualquier intercambio cada parte se compromete a proporcionar lo que le corresponde -sean suministros, mercancías, servicios, dinero, etc.-, la división social del trabajo presupone confianza en que cada uno cumplirá su oficio con acierto y entrega. Dicho al revés, el pacto social se fundamenta en el compromiso de que nadie defraudará a los otros en el cargo, el puesto o la tarea que se le ha confiado. En este sentido, puesto que el que

puede, nunca puede no poder lo que puede; y puesto que el que sabe, nunca puede no saber lo que sabe, el oficio, la maestría, el dominio y el talento son las primeras y más necesarias condiciones de la confianza. Sin embargo, por necesarias que sean, todas ellas son insuficientes, pues no sirven de nada sin la voluntad de ejercerlas. Por mucha confianza que merezca la virtuosidad de un cirujano, de un abogado o de un empresario, no podemos confiar en ellos si están siempre ausentes cuando se les necesita. La confianza requiere, pues, como condición de su posibilidad, un constante e infalible compromiso de la voluntad.

Si lo que fundamenta la confianza es la constancia, lo que hace posible la constancia es la paradoja de una libertad que elige hacerse tan previsible como si fuera necesaria, o sea, como si no fuera libre. Esta libertad, en la que podemos confiar absolutamente, tiene por ello que someterse a leyes, es decir, a leyes de la libertad. La instauración de unas leyes de la libertad es, entonces, la única y verdadera fundamentación metafísica de la confianza.

Hay leyes particulares de la libertad que fundamentan una confianza igualmente particular que, al mismo tiempo, es negativa: no me asegura de lo que el otro hará, pero me da certeza de que hay cosas que no hará nunca. Se incluyen entre ellas, por ejemplo, las leyes del honor, que son códigos relativos a un cuerpo social -militares, letrados, banqueros, etc.- en un momento histórico determinado. Así es como, en el siglo XIX, el honor de un banquero, de un negociante, o de un empresario le obligaba a suicidarse en caso de quiebra o bancarrota. Por pequeña que hubiera sido su culpa, había engañado a quienes habían confiado en él, y no quedaba otra salida que desaparecer. Un oficial que no podía pagar sus deudas de juego no tenía otra posibilidad que volarse la tapa de los sesos. La fidelidad, que es parecida a una ley o a un pacto entre dos personas que se quieren, es válida únicamente respecto a una persona particular a quien juro no engañar nunca. Esta fidelidad particular puede ser también la de una empresa respecto a sus primeros accionistas, o a sus primeros directivos, o a sus más antiguos obreros. Ellos

saben siempre que pueden contar con ella. La necesidad aparece, pues, como consecuencia de una ley de la libertad.

Por otra parte, hay leyes universales de la libertad que justifican una confianza generalizada, y que constituyen el fundamento de la vida moral y del derecho público. La fidelidad y entrega a una persona -como Felipe II o Federico José de Habsburgo-, la fidelidad al emperador, al rey, pueden identificarse con la fidelidad y entrega a un Estado, a un régimen político, a una constitución civil, o a la patria. Esta fidelidad a una ley fundamental, o a la persona que la representa, es la lealtad. La lealtad es fidelidad a la ley, al constante cumplimiento de todos nuestros compromisos públicos. Es ella la que fundamenta la confianza del cuerpo social en el cumplimiento generalizado de los deberes: que el cartero traiga las cartas, que los trenes y los aviones salgan y lleguen a su hora, que los profesores enseñen, que la policía detenga a los delincuentes y que la Justicia los castigue, etc. Esta misma lealtad nos hace creer que las subastas serán limpias, que no habrá

acuerdos ilícitos entre políticos y empresarios, o que el dinero público se gestionará con más cautela y cuidado que si fuera propio. En conclusión, las leyes de la libertad fundamentan y mantienen la confianza al eliminar todo lo arbitrario del libre albedrío. Precisamente por libertad, cada uno resulta tan previsible como la naturaleza lo hace por necesidad.

2. La segunda condición de posibilidad de la confianza es que, al igual que la repetición infinita de los mismos fenómenos a lo largo del tiempo comprueba y atestigua la eterna verdad de las leyes que los rigen, la constancia en la repetición de experiencias comprueba, fortalece, justifica y mantiene nuestra confianza. Aunque puede haber una confianza inmediata, ingenua, espontánea, instantánea como un flechazo, lo habitual es que ésta tenga que merecerse, y es sólo con el tiempo como se consigue. Por eso, la virtud que más confianza merece no es tanto la valentía, como la perseverancia; no tanto el genio de empezar y maravillarse, como la austera magnanimidad de proseguir sin defraudar nunca.

Lo mismo que un aventurero o un seductor, un empresario puede comportarse como un caballero de industria. Es consabido que el primer talento de un estafador es inspirar confianza, pues es precisamente esta confianza del primer instante la que hace posible el engaño. Sin embargo, el estafador no logra confianza dos veces. Su comportamiento puede ser una táctica, pero nunca una estrategia. Y, a la inversa, es la constancia en mantener el mismo oficio, la misma calidad, la misma entrega, la que asocia de manera casi necesaria, al igual que la afinidad empírica en Kant, a una persona, a una empresa, a una marca, o a una firma con su fiabilidad. El tiempo es, por tanto, el encargado de testimoniar la fiabilidad alcanzada con una experiencia larga, repetida y nunca defraudada. Es la fiabilidad la que hace la fama y es la fama la que fundamenta la confianza. Esta es la razón por la que la publicidad puede ser necesaria, pero nunca suficiente.

3. Hay una tercera condición de posibilidad de la confianza: que el estado de la sociedad no sea un estado de



guerra. Si se supone -como Hobbes- que la relación más originaria entre los hombres es la lucha, cada uno intentará engañar siempre al otro para dominarle. Si así fuera, cualquier acuerdo, cualquier alianza, cualquier contrato sólo serían tácticos, y la desconfianza sería la forma más sencilla y común de lucidez. Cuando alguien se confía tanto como para abrazar a su rival, es porque está a punto de ahogarle.

Si se considera, pues, que la competencia, la rivalidad y el dominio son los fundamentos de toda relación humana, la confianza no puede ser más que un sueño metafísico, es decir, una utopía. Sólo puede haber confianza si cualquier tipo de protagonismo no es un antagonismo. La confianza, por tanto, postula o bien un desinterés absoluto -la rescisión de toda forma de egoísmo-, es decir, una forma de caridad, de amor o de santidad, o bien intereses comunes: una sociedad tan solidaria, con tanta reciprocidad, que el bien de uno es también el de todos, tal y como ocurre en una familia, en una cofradía, en una hermandad, etc.

---

### III. ¿SE CUMPLEN ESTAS CONDICIONES EN NUESTRA SOCIEDAD?

---

207

EN LA CONCEPCIÓN marxista de la Historia todo se explica por la lucha de unas clases con otras. Sólo quienes no tenían nada que perder, por no poseer nada, podían tener confianza mutua, puesto que toda la Historia es la historia de la lucha de las clases entre ellas. Los capitalistas desconfiaban unos de otros, los proletarios de los capitalistas y de sus criados, es decir, de los profesores, moralistas y sacerdotes que difundían su ideología.

Hoy en día, todo ocurre, sin embargo, como si la caída del Muro de Berlín hubiera sido el 9 de Termidor de la ideología marxista. En consecuencia, ¿hemos acabado con esta sospecha y desconfianza universales? ¿Qué es lo que observamos a nuestro alrededor?:

- La desconfianza de los consumidores respecto a los productores.
- La desconfianza de los productores respecto a los distribuidores.

- La desconfianza de los ciudadanos respecto a los políticos.

- La desconfianza de los usuarios respecto a la Administración.

- La desconfianza de las víctimas respecto a la Justicia.

- La desconfianza de los empresarios respecto a sus empleados.

- La desconfianza de los empleados respecto a los empresarios al no compartir un proyecto común, al sustituir estrategias económicas por financieras, al obtener ganancias bursátiles con brutales despidos, etc.

El engaño parece haberse convertido en la forma más astuta del éxito: ¿Cuántas subastas públicas no son engañosas? ¿Cuántos presupuestos de miles de millones de pesetas no resultan superados? ¿Cuántos puestos no corresponden a ningún oficio, a ningún servicio, a ningún trabajo? ¿En cuántas universidades no se ha preferido al amigo, soso pero del mismo sindicato, que al candidato de más entrega y talento, pero forastero? ¿No acaba de decirse en Francia que cada contribuyente debe 500.000 pesetas al Estado para

pagar la irresponsable quiebra de un banco público?

Este sistema de engaño generalizado ha generado una desconfianza colectiva:

- Los acuerdos ilícitos entre empresas, los tratos clandestinos entre empresarios y políticos engañan y dañan a toda la sociedad civil.

- Las especulaciones bursátiles de las empresas engañan a sus asalariados.

- El nepotismo en las compañías engaña a los accionistas, de igual forma que la sociedad civil está engañada por el compañerismo en la contratación de los más altos cargos públicos.

- El blanqueo de dinero engaña a toda la sociedad.

- La prevaricación, la corrupción, engañan a la nación entera, puesto que es siempre el contribuyente quien paga.

- Quien hace trampas para no pagar sus impuestos (un deportista nacional en Francia), hace pagar a los otros.

- Hubo un tiempo, todavía reciente, en el que teníamos que desconfiar tanto del valor del dinero, que era posible enriquecerse con las deudas adquiridas, pues el que pedía un

préstamo hacía pagar a todos los demás lo que iba a comprar.


- La distribución y multiplicación desde hace treinta años de los títulos y diplomas universitarios daña a quienes tenía que favorecer; la total desconfianza en la validez de estos diplomas tiene como consecuencia inmediata que para contratar a una persona las empresas confíen más en sus relaciones, en su parentela, en su red social que en los títulos de los candidatos.

Todo esto, ¿lo soñé?, ¿son pesadillas de un espíritu enfermo que desconfía de todo y que se hace pesimista, o son las trivialidades de nuestra realidad tal y como es?

---

#### IV. CONCLUSIÓN

---

 QUÉ PERSPECTIVAS y sugerencias se pueden sacar de estas observaciones?

1. La primera es que el mercantilismo que resume en la actualidad el sistema de intercambios en el mundo inspira tanta confianza como desconfianza. Postula una confianza general, puesto que nunca se compraría nada si no se con-

fiara en la validez, en la fiabilidad del producto, pero, puesto que todo se vende, la honestidad, la probidad y la justicia también se compran, y por eso hay que desconfiar de todo. Donde todo tiene precio nada tiene valor, porque cualquier precio es relativo y cualquier valor es absoluto. Cuando la ganancia pasa a ser el único objetivo, la única meta, la única justificación, el precio no es la remuneración de un servicio sino, al igual que la paz entre naciones enemigas, es el equilibrio entre no pedir bastante (si se sigue comprando es que el producto no es bastante caro) y pedir demasiado (si el producto no se compra es que resulta demasiado caro). Hay que estar vigilantes en todo momento, desconfiar siempre, puesto que cualquier intercambio es el enfrentamiento solapado de dos voluntades adversas y, como sólo uno puede ganar, el otro pierde.

Si confiáramos en la calidad de los productos ofertados a la demanda, ¿de qué serviría la publicidad? ¿Hay que confiar o desconfiar de ella? La publicidad ¿no es más que un tipo de anuncio que hace conocer, que hace saber, es decir, una

## 210

información?, o ¿se trata más bien de un tipo de sofística, es decir, de una trampa?

2. Sólo se podría superar esta desconfianza generalizada relacionándonos por vías diferentes a nuestros intereses opuestos, antagónicos:

a) En primer lugar, compartiendo una meta común. Es decir, que todos fuéramos servidores de un mismo ideal, como los fieles de la Iglesia. Sea cual sea esa idea o meta común, fomentaría la confianza mutua en vez de la desunión, fruto del intento de poseer lo que se quita a otros.

Se trata, en definitiva, del interés de la razón, evocado por Kant; en este sentido, todos estamos llamados a ejercer el sacerdocio de lo universal. El fundamento de la confianza

sería, por tanto, la comunión en el mismo afán, en el mismo ideal. Quizás se trate tan sólo de un sueño metafísico.

b) En segundo lugar, a través de la simple solidaridad de intereses, es decir, a través de algo nada metafísico ni sacerdotal. Esto ocurre, por ejemplo, cuando los asalariados son al mismo tiempo accionistas de una empresa, cuando se reconoce el talento o se recompensa la entrega. Lo que fundamenta la confianza es la reciprocidad de los compromisos, la comunidad de los intereses y, por ello, la comunidad de los criterios y de los juicios. Si así fuera, lo cual no es más que una hipótesis, al no poder vivir y confiar en el mundo como en una Iglesia, podríamos vivir y confiarnos en él como en una sociedad.

## NOTAS

1 Descartes, R. (1642), *Meditaciones metafísicas con objeciones y respuestas*, Alfaguara, Madrid, 1977, I, p. 18. Traducción y notas, Vidal Peña.

2 Cfr. Hume, D. (1748), *Investigación sobre el conocimiento humano*, Alianza, Madrid, 1988, Sección V, 2ª parte, pp. 73-74. Traducción, Jaime de Salas Ortueta.

3 Traducción propia del texto original en alemán, cfr. Kant, I (1781), *Kant's Schriften. Kritik der reinen Vernunft*, AK, IV, Berlín, 1911, p. 78.

4 Cfr. Kant, I (1781), *Kant's Schriften. Kritik der reinen Vernunft*, AK, III, Berlín, 1911, p. 532.