

La confianza como base del gobierno en la empresa

EL CONTEXTO GLOBALIZADO Y COMPLEJO EN EL QUE SE DESENVUELVEN HOY LAS EMPRESAS EXIGE CAMBIOS EN SU GESTIÓN. ADAPTARSE A LAS NUEVAS CIRCUNSTANCIAS SE PRESENTA COMO UN RETO INELUDIBLE, SI QUEREMOS GARANTIZAR LA SUPERVIVENCIA Y LA PROSPERIDAD DE LA EMPRESA.

ALEJANDRO NAVAS

No hacerse cargo de los cambios sociales podría resultar fatal. Por supuesto que se debe mantener el foco en las dimensiones clásicas del management –producción, finanzas, gestión de personas, marketing, ventas-, pero a la vez hay que atender a nuevas facetas del gobierno: comunicación y reputación; innovación; gestión del talento; conciliación de trabajo y familia; responsabilidad social. No voy a abordar aquí de modo expreso esas dimensiones emergentes de la tarea directiva, sino que me centraré en una condición que las hace posibles, a modo de clima o tierra fértil que permite su crecimiento: la confianza.

CRISIS DE CONFIANZA

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 el mundo en general. La crisis financiera y económica que estamos superando ha sido, en buena medida, una crisis de confianza.

El fantasma de la desconfianza recorre el planeta. La gente parece sentirse perdida en el mundo, que se ha vuelto demasiado complejo. Crece la desconfianza frente a las grandes instituciones y sus representantes: política, sistema financiero, empresas y sindicatos, justicia, medios de comunicación. Aumenta el sentimiento de inseguridad; las personas se sienten vulnerables y piensan que ya no controlan el curso de sus vidas. Esta percepción no es exclusiva de países o regiones con problemas, sino que se observa también en las naciones más desarrolladas, donde todo invitaría al optimismo.

Si nos detenemos en el ámbito empresarial, hay que registrar un motivo de preocupación añadido: no se trata solo de que la población en general desconfíe de las empresas, tal como lo hace de los actores económicos; el ambiente dentro de las empresas deja asimismo mucho que desear. No voy a analizar las causas que han llevado a esta situación, en la sociedad y en la empresa, tarea para la que no hay espacio en estas páginas. Considero más útil recordar brevemente las ventajas de la confianza y señalar algunos medios para generarla.

VENTAJAS FUNCIONALES

Desde un punto de vista empresarial, los beneficios de la confianza son seguramente innumerables, pero a modo de ejemplo cabe destacar algunas de sus ventajas funcionales más importantes:

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

2 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.

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

4 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 este clima, no hay miedo a la experimentación, no hay necesidad de justificarse continuamente, se pueden cometer errores sin que pase nada, y cabe proponer ideas aparentemente descabelladas sin miedo a quedar en ridículo. Un ambiente así permite dar con soluciones novedosas llamadas a triunfar.

5 Eficiencia en el control y la regulación. La confianza resulta mucho más eficaz que el poder y

el dinero, los tradicionales medios de control.

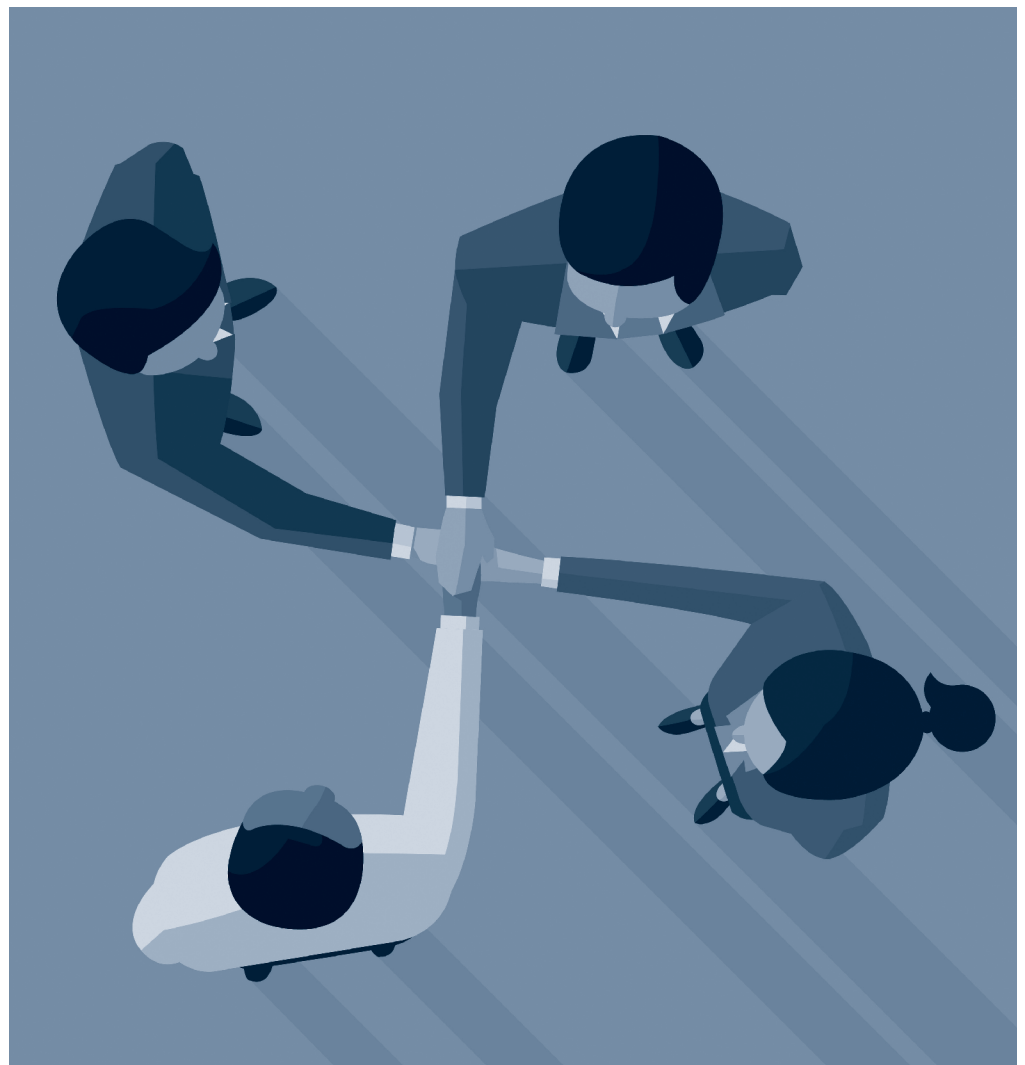
6 Creación de vínculos profundos y duraderos con los *stakeholders* (marcas como confianza cristalizada). La confianza fideliza: volvemos allí donde nos han tratado bien.

GÓMO 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 lograr la confianza en uno mismo? ¿Se puede confiar en los demás, en el mundo en general? Las recetas son tan sencillas de enunciar como difíciles de llevar a la práctica.

1 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. Además, es imposible engañar a los otros: 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, esos públicos han hecho la ficha de las personas que aspiran a liderarlos. Todo líder está expuesto a la mirada inmisericorde de su gente, que rara vez se equivocará al juzgarlo.

2 Coherencia, correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace. No debe ocurrir lo que



.....
Confiar. En definitiva, se trata de confiar, sin más. Es lo natural entre los seres humanos: nadie nace siendo un cínico

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.

3 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 justifican crisis imprevistas. Cuando sea posible, que lo será casi siempre, esa explicación debe darse incluso antes, sin esperar a que se produzca el incumplimiento y cunda el descontento entre los afectados.

4 Reconocimiento de los propios fallos y petición de perdón. Es imposible acertar siempre, por lo que hasta 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. Hacerlo así no disminuye el propio prestigio, antes al contrario: un jefe que se reconoce falible refuerza su liderazgo ante los subordinados.

5 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.

6 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).

7 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. Ya Kant consideraba inseparables el deber de obedecer las leyes y el derecho a criticarlas. Si el que manda impide el debate libre, se deberá a que no tiene razones para justificar su política o a que persigue fines inconfesables.

8 Delegación, hacer hacer. Muchos jefes piensan que si ellos no están pendientes de las gestiones, nada se hace a derechas: quien actúa así está condenado. 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 per-

cibe que sus jefes y compañeros confían en él.

9 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.

10 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 –pienso, por ejemplo, en las cooperativas o en las fraternidades– 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.

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 abundante confirma las ventajas prácticas de la confianza. Lo muestran entidades como la red WorldBlu, el Swedish Institute of Public Opinion con su Empowerment Index o el Great Place to Work Institute, que ofrecen ejemplos de todo tipo y de todo el mundo. No hay motivos para pensar que un país concreto constituye un caso aparte, distinto al resto de los países. Claro que la opción por la confianza exige un cambio de paradigma en el management. Vale la pena intentarlo.