

## CONFIANZA EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD

Por: Gustavo Mutis

Es posible que un artículo sobre la confianza genere, de entrada, desconfianza. La confianza es uno de esos términos grandilocuentes, asiduamente usados por analistas políticos y académicos, que a veces se prestan para discursos vacíos o enunciados ambiguos. Sin embargo, es el elemento esencial para generar prosperidad colectiva y garantizar el desarrollo sostenible en Colombia. Las evidencias así lo advierten: no existe país desarrollado, innovador y competitivo en el que no haya un alto grado de confianza, tanto de los ciudadanos hacia las instituciones como entre los distintos sectores de la sociedad.

LA confianza se puede definir en términos de la relación que se establece entre dos personas y de la vulnerabilidad que una de ellas presenta ante las acciones de la otra. Por tanto, proviene de entender el valor intrínseco del prójimo. De saber que el otro tiene los mismos derechos y deberes, y que, por lo tanto, la armonía social, como bien supremo, sólo puede derivarse del respeto y la cooperación de todos. Como lo señala Fukuyama, la confianza es el resultado de la aplicación equitativa de las normas comunes, para así generar capital social, que no es otra cosa que la proliferación de diversas virtudes, tales como la honestidad o la responsabilidad, que cada ciudadano asume como propias y las transforma en hábitos de vida.

La importancia de la confianza es patente ahora más que nunca. La crisis económica mundial se origina en el abuso de confianza por parte de algunas entidades del sistema financiero mundial, para las cuales imperó la codicia y no la ética. La recesión de la economía global es el corolario lógico de la pérdida de confianza en las instituciones financieras.

LA complejidad de estos escenarios coloca entonces a las empresas en un torbellino de acontecimientos: desconfianza generalizada, cambios constantes en la regulación y en el entorno, nueva competencia, nuevas asociaciones y fusiones, entrada en nuevos mercados, reorganizaciones internas, necesidad de adaptarse a culturas diferentes, competencia desleal, etc.

Para contrarrestar lo anterior, nuestra hipótesis de trabajo es que las empresas sólo pueden ser productivas e innovadoras si se aumenta significativamente los niveles de confianza con todos sus empleados y se les otorga la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades y ejercer el liderazgo y la inteligencia colectiva. En otras palabras, la competitividad es directamente

proporcional a la capacidad de confiar en el talento y las aptitudes individuales y colectivas de los empleados, sin importar su rango jerárquico. Pasemos a sustentarlo:

La confianza siempre ha estado presente en todo tipo de interacciones empresariales. Prácticamente todas las decisiones que se deben tomar dentro de una empresa implican confiar en otros y en un mundo complejo y cambiante esto es fundamental. A las empresas se les exige actuar rápidamente para poder mantenerse competitivas, lo que significa contar con empleados autónomos capaces de tomar decisiones confiables, capaces de innovar y enfrentar los cambios, capaces de asumir la responsabilidad colectiva de crear y construir el nuevo rumbo de la organización.

Tal y como lo ha planteado el profesor Peter Senge, la confianza en una empresa debe sustituir la autoridad vertical, en las que a los empleados se les trata como a seres inferiores, incapaces de ser creativos, de participar en un diálogo constructivo para extraer conclusiones colectivas. Infortunadamente son relaciones basadas en la desconfianza y en el exceso de control.

Los gerentes tradicionales han establecido un esquema de control basado en la falta de confianza del BIEN HACER de las personas. Se parte de la premisa de la desconfianza. Por tanto lo que se observa en las empresas es que cuando menos confianza existe más controles son necesarios. Y esta realidad tiene un gran impacto económico en las organizaciones. Existen estudios que indican que entre el 20 y el 30 % de los costos administrativos de una empresa están relacionados directa o indirectamente con formas de vigilancia y control, Pero el más utilizado infortunadamente no es de naturaleza material ni tecnológica. Es la actuación de jefes que dedican una gran parte de su tiempo a controlar lo que el trabajador hizo o dejó de hacer simplemente porque no confían en el o en ella. Y lo que es peor, pierden tiempo precioso que deberían aprovechar para otras actividades de mayor importancia como dirigir estratégicamente, impulsar el cambio o innovar.

A las organizaciones les interesa mantener relaciones de confianza con sus empleados pues esta es la mejor forma de lograr un mayor compromiso y lealtad por parte de todos los colaboradores. Permite disminuir el riesgo y la incertidumbre que se crean con las relaciones interpersonales basadas en la desconfianza. De esta forma, disminuye la necesidad de control y supervisión y aumenta la eficiencia y la ejecución estratégica.

Nuestro colega Español y experto en Liderazgo, Ignacio Martín, afirma que “no es posible competir exitosamente en un mundo tan cambiante, complejo e interrelacionado como el actual, con el planteamiento tradicional de liderazgo y gestión. Difícilmente una empresa pueda ser exitosa si sigue confiando su futuro a lo que funcionó en el pasado. La confianza en las capacidades aprendidas del

pasado debe dar paso a la confianza en la capacidad de aprender, experimentar e innovar a partir del presente. La confianza en el líder omnisapiente que propondrá la solución adecuada en el momento oportuno, debe sustituirse por la capacidad colectiva de ofrecer nuevas perspectivas y soluciones a los nuevos retos que vayan surgiendo. El liderazgo individual creador de dependencias debe permitir emerger un nuevo liderazgo colectivo y responsable. Y todo ello implica necesariamente una nueva concepción de la empresa y del papel de los trabajadores. Una concepción basada precisamente en la confianza. Pero no en la confianza de muchos en la capacidad de unos pocos escogidos, si no en la confianza de todos en las capacidades de todos. Y para ello es necesario comenzar por valorar las capacidades individuales y particulares de cada uno de los empleados. Por ejemplo Toyota tiene una política por la cual cualquier operario de la cadena de montaje la puede detener inmediatamente si lo considera imprescindible. Este es un caso de cómo una empresa confía en el juicio de todos sus empleados, independientemente de su cargo, posición jerárquica o nivel de formación. Estos operarios no son meros recursos humanos, perfectamente sustituibles, son individuos, son líderes inteligentes que confían en si mismos y toman decisiones en forma responsable”.

Adicionalmente, sabemos que para ser competitivos es obvio que el tema central y estratégico radica en la innovación. La historia empresarial nos enseña que muchas innovaciones revolucionarias surgieron de ideas que parecían absurdas o de proyectos de ensayo-error. Por tanto una cultura de innovación tiene que estar basada en la confianza que posibilita que las personas puedan proponer cosas fuera de lo común sin que teman que las marginalicen, penalicen o ridiculicen. Y esta confianza se sustenta en la capacidad de los líderes de repartir poder, entendido este como la capacidad de varias personas de la organización para tomar decisiones según sus propios criterios. Decisiones acertadas preferiblemente, pero en muchos casos, decisiones equivocadas que pueden ser la fuente mayor de creatividad y aprendizaje. “Estrategy is choice” dicen los expertos. Claro. Solo generando alternativas, explorando, intentando una y otra vez, desafiando las realidades o presunciones actuales sobre la realidad, es que una empresa puede innovar. Y esto se da muchas veces después de haber intentado varias opciones y cometido algunos errores. Así lo confirman todos los artistas y estrategas innovadores. Nunca la inspiración fue o ha sido un centello de creatividad momentánea. Es el esfuerzo de muchos intentos y nuevas formas de construir opciones basadas en los aciertos y los errores cometidos en el proceso.

Para concluir podemos afirmar entonces que la gestión de la confianza es el elemento clave para garantizar una empresa competitiva capaz de producir resultados extraordinarios. Ya lo dijo el gran Drucker: “Las organizaciones ya no se fundamentan en el poder sino en la confianza”.

