

LA CREACIÓN DE **PROSPERIDAD,**
ENERGÍA Y ALEGRÍA EN UN MUNDO
DE BAJA CONFIANZA

CONFIANZA INTELIGENTE

Stephen M. R. Covey

AUTOR DEL *BESTSELLER*
LA VELOCIDAD DE LA CONFIANZA

y Greg Link

con **Rebecca R. Merrill**

PAIDÓS

Stephen M. R. Covey y Greg Link
con Rebecca R. Merrill

Confianza Inteligente

La creación de prosperidad,
energía y alegría en un mundo
de baja confianza

Traducción de Montserrat Asensio Fernández



PAIDÓS

Barcelona
Buenos Aires
México

SUMARIO

| | |
|---|----|
| <i>Prólogo</i> , de Indra Nooyi | 17 |
| <i>Declaración de intenciones</i> | 21 |

PRIMERA PARTE LA PARADOJA Y LA PROMESA

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO UNO | |
| La Gran Paradoja | 31 |
| CAPÍTULO DOS | |
| Confianza ciega o desconfianza: ¿qué gafas lleva puestas? | 67 |
| CAPÍTULO TRES | |
| La Tercera Alternativa: «Confianza Inteligente» | 85 |

SEGUNDA PARTE LAS 5 ACCIONES PARA LA CONFIANZA INTELIGENTE

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO CUATRO | |
| Acción para la Confianza Inteligente 1: Tomar la decisión de creer en la confianza | 121 |



CAPÍTULO CINCO

| | |
|--|-----|
| Acción para la Confianza Inteligente 2: Empezar por uno mismo..... | 147 |
|--|-----|

CAPÍTULO SEIS

| | |
|---|-----|
| Acción para la Confianza Inteligente 3: Declarar las propias intenciones... y asumir intenciones positivas en los demás | 185 |
|---|-----|

CAPÍTULO SIETE

| | |
|---|-----|
| Acción para la Confianza Inteligente 4: Cumplir con la declaración de intenciones | 225 |
|---|-----|

CAPÍTULO OCHO

| | |
|---|-----|
| Acción para la Confianza Inteligente 5: Liderar a la hora de confiar en los demás | 259 |
|---|-----|

TERCERA PARTE

¿QUÉ SE PUEDE HACER?

CAPÍTULO NUEVE

| | |
|---|-----|
| Cómo crear el propio renacimiento de la confianza | 305 |
|---|-----|

| | |
|------------------------------------|-----|
| <i>Acerca de los autores</i> | 319 |
|------------------------------------|-----|

| | |
|--------------------|-----|
| <i>Notas</i> | 325 |
|--------------------|-----|

| | |
|--|-----|
| <i>Índice analítico y de nombres</i> | 355 |
|--|-----|



CAPÍTULO UNO LA GRAN PARADOJA

*Nunca somos tan vulnerables como
cuando confiamos en alguien. Paradójicamente,
si no podemos confiar,
tampoco podemos encontrar... la felicidad.*

WALTER ANDERSON

*Si confía demasiado, quizá le engañen,
pero si no confía lo suficiente,
vivirá atormentado.*

FRANK CRANE

En 1974, una terrible hambruna asoló Bangladesh, un país que luchaba por salir adelante tras una devastadora guerra de independencia. Millones de personas hambrientas empezaron a migrar desde remotos pueblos en el norte a las ciudades del sur, en busca de comida.

En Chittagong, una de estas ciudades, vivía un profesor de economía de 34 años. Se llamaba Muhammad Yunus y había regresado recientemente de Estados Unidos, donde se había doctorado en economía gracias a una beca Fulbright. A medida que veía crecer el flujo de personas hambrientas, empezó a percibir una gran brecha entre lo que enseñaba a sus alumnos en la Universidad de Chittagong y lo que veía en las calles: cuerpos esqueléticos y ojos con miradas perdidas en miles de personas que, literalmente, se morían de hambre. Tan desconsolado como decidido a encontrar una manera de ayudar, decidió empezar con los pobres de Jobra, un pueblecito cercano.

Durante las visitas a la población, descubrió que la mayoría de los «pobres entre pobres» eran mujeres viudas, divorciadas o abandonadas que intentaban desesperadamente alimentar a

sus hijos. Como no tenían dinero para comprar materias primas, se veían obligadas a pedir prestado a «comerciantes» a los que luego tenían que vender sus productos por una miseria. Por ejemplo, una mujer con tres hijos pedía 5 taka (unos 22 centavos) para comprar bambú. Tras trabajar de la mañana a la noche para tejer el bambú y elaborar una banqueta, se veía obligada a devolver el préstamo vendiendo la banqueta a los comerciantes por 5 taka y 50 poysha (unos 24 centavos). Y eso la dejaba con solo 2 centavos de beneficio al día, que apenas bastaba para mantener a la familia con vida.

Como muchas otras en los pueblos de Bangladesh, esta mujer estaba atrapada en un círculo vicioso que iba a garantizar que ella y sus hijos permanecieran en la pobreza durante generaciones. Como economista, Yunus sabía que el único modo de salir del círculo era conseguir de algún modo los cinco taka que necesitaba para comprar el bambú, lo que le permitiría vender la banqueta por su precio real en un mercado libre. Sin embargo, nadie estaba dispuesto a prestarle el capital a un interés razonable. Durante su investigación en el diminuto pueblo de Jobra, descubrió que había un total de cuarenta y dos personas (fabricantes de banquetas, tejedoras de alfombras, conductores de *rickshaw*, etcétera) que dependían totalmente de los comerciantes, y que el total de la cantidad que pedían prestado ascendía a solo 856 taka, menos de 27 dólares. «¡Tanta miseria en estas familias! ¡Y todo por veintisiete dólares!», exclamó.¹

Al final, Yunus prestó el dinero a estas cuarenta y dos personas, porque nadie más iba a hacerlo, con la sencilla instrucción de que se lo devolvieran, sin intereses, cuando pudieran. Entonces, se dirigió al banco local para hablar con el director sobre la posibilidad de prestar dinero a personas que se encontraran en una situación parecida. «Se quedó asombrado —dijo Yunus—. Me dijo: “¡Está usted loco! ¡Es imposible! ¿Cómo vamos a prestar dinero a los pobres? No tienen historial crediticio. Las normas lo prohíben”». ² El director prosiguió: el 75 % de la población de Bangladesh era analfabeta, por lo que ni siquiera eran capaces de rellenar el formulario de solicitud de un crédito y, además, carecían de avales. Era imposible que pudieran devol-

ver jamás un crédito. El riesgo era tan enorme que ni siquiera valía la pena hablar de ello. Así que Yunus solicitó una reunión con el director regional y, después de haber explicado la situación, de una correspondencia recíproca a lo largo de seis meses, y de acabar por ofrecerse como avalista, los reticentes administradores del banco le concedieron un préstamo de 300 dólares, para que los repartiera entre los pobres.

Y así empezó una nueva era para Yunus, para los pobres de Bangladesh y, más adelante, para los pobres de países de todo el mundo. Yunus no tenía la menor intención de fundar un banco, pero eso fue precisamente lo que acabó haciendo, a pesar de las lúgubres advertencias de muchas personas del sector. Estudió cómo organizaban otros bancos sus operaciones crediticias y, entonces, fundó el Banco Grameen («rural» o «del pueblo») que hacía justamente lo contrario. Allá donde los bancos intentaban retrasar al máximo la amortización de la deuda, para aumentar el importe del préstamo (lo que dificultaba que las personas pudieran pagar), Yunus instituyó un programa de pagos diarios de importes muy pequeños. Estableció grupos de apoyo e instauró incentivos para fomentar que los prestatarios se ayudaran entre ellos. Y en una época en que los bancos de Bangladesh excluían a las mujeres de la posibilidad de obtener un préstamo, él se marcó el objetivo de conseguir que la mitad de los prestatarios de Grameen fueran mujeres.

En su libro *El banquero de los pobres*,³ describió a una prestataria prototípica de los primeros días de Grameen, mientras salía del banco con su préstamo (normalmente 25 dólares) en la mano.

Lleva toda la vida oyendo que no vale para nada, que lo único que ha hecho es empobrecer a la familia y que no pueden darle una dote. Ha escuchado varias veces a su padre y a su madre decir que deberían haberla matado al nacer, que no tendría que haber nacido, o que tendrían que haberla dejado morir de hambre. Para su familia no es más que otra boca que alimentar, otra dote que pagar. Sin embargo, hoy, por primera vez en toda su vida, una institución le ha confiado una gran suma de dinero. Promete que jamás defraudará a la institución ni a sí misma. Se esforzará para garantizar que devuelve cada céntimo.

Contrariamente a lo que esperaba todo el mundo, un sorprendente 98% de los prestatarios de Grameen devuelve los créditos.⁴ (Como punto de comparación, la media de devolución de los créditos tradicionales a pequeñas empresas es del 88%.) Entre ellos hay personas como Mufia, casada a los 13 años, maltratada verbalmente y privada de comida por su suegra durante las largas ausencias de su marido mariner, apaleada repetidamente durante las estancias de este, y finalmente divorciada y abandonada en la calle con tres hijos a los que alimentar. Gracias a un crédito de Grameen, Mufia pudo mantener un negocio de productos de bambú. Con los beneficios, pudo comprar ropa, utensilios de cocina y alimentos nutritivos para sus hijos, y vivir dignamente. Y personas como Amina, que tras la muerte de cuatro de sus seis hijos y la prolongada enfermedad y la muerte de su marido, se vio en la miseria. Sus suegros intentaron echarla de casa; su cuñado vendió el techo de hojalata de la casa, y las paredes de adobe, sin la protección del techo, se derrumbaron durante el monzón y causaron la muerte de su hija, aún un bebé. El crédito de Grameen le permitió comprar bambú para tejer cestos y mantenerse a sí misma y al hijo que le quedaba.

Animado por el creciente deseo de eliminar la pobreza a gran escala, Yunus avanzó paso a paso: aprendió, cometió errores y se adaptó para superar las dificultades. Poco a poco consiguió cambiar la mentalidad de cada vez más personas, que se unieron a su visión: personas del sector bancario, del Gobierno y de otros sectores relacionados. Bajo el liderazgo de Yunus, el Banco Grameen ha continuado ampliando su alcance y su impacto y, hasta la fecha, la organización ha concedido más de 6.000 millones de dólares en créditos a más de 8 millones de personas en Bangladesh, el 97% de las cuales son mujeres.⁵

El Banco Grameen funciona de un modo similar en la mayoría de los países del mundo. Los esfuerzos de Yunus han tenido tanto éxito que se le considera el fundador del movimiento de los microcréditos, convertido ahora en un fenómeno global. Las Naciones Unidas declararon 2005 el Año Internacional de los Microcréditos y en 2006 Muhammad Yunus y el Banco Grameen recibieron conjuntamente el premio Nobel de la Paz, por haber

ayudado a decenas de millones de personas a salir de la pobreza. En 2009, Estados Unidos concedió a Yunus la Medalla Presidencial de la Libertad, el máximo honor civil que otorga el país.⁶

UNA CRISIS DE CONFIANZA

Para nosotros, lo más interesante de la historia de Yunus es que, en el fondo, es una historia de confianza... de Confianza Inteligente. Es la historia de un hombre que creyó, que confió en que si se tomaban medidas inteligentes, personas pobres sin avales, sin empleo seguro y sin una historia de crédito verificable eran dignas de confianza. Podía confiarse en que utilizarían el dinero con sensatez, y podía confiarse en que devolverían los créditos. Yunus afirmó:

Para que Grameen funcionara, teníamos que confiar en nuestros clientes. Desde el primer día, tuvimos claro que nuestro sistema no perseguiría a nadie y nunca hemos recurrido a los tribunales para resolver problemas de impagos. No implicamos a abogados ni a nadie del exterior. Ahora, los bancos comerciales asumen que, si pudieran, todos los prestatarios huirían con el dinero, así que les atan con sogas legales. Los abogados repasan atentamente sus preciosos documentos, para asegurarse de que ningún prestatario pueda escapar. Por el contrario, Grameen asume que todos los prestatarios son honestos. No hay instrumentos legales entre el banco y ellos. Estamos convencidos de que el banco debe estar construido sobre la confianza entre personas, no sobre contratos de papel sin sentido [...]. Habrá quien nos tache de ingenuos, pero lo cierto es que nuestra experiencia con impagos no llega al 1%. Y ni siquiera cuando deja de pagar, asumimos que el prestatario haya actuado de mala fe: pensamos que circunstancias personales se lo habrán impedido.⁷

Y la historia aún resulta más alentadora si recordamos que Yunus consiguió todo esto y que siguió creyendo firmemente en la confianza *a pesar de* la resistencia de toda una industria (de hecho, toda una cultura) anclada histórica y profundamente en

el cinismo y en la desconfianza. Y más aún, Yunus se mantuvo firme en su convicción sobre la confianza en medio de lo que se ha convertido en un gigantesco déficit de confianza, en una verdadera crisis global de confianza. Y es esta crisis (cubierta ampliamente por los medios de comunicación: corrupción flagrante, fraude corporativo, mala conducta de la élite y escándalos políticos) la que ha acaparado nuestra atención cuando hemos leído los periódicos o visto las noticias durante la última década.

Por ejemplo, en la época en que Yunus recibía el premio Nobel y la Medalla Presidencial de la Libertad:

- Múltiples empresas globales⁸ (o sus directivos), como Parmalat, Enron, Tyco o WorldCom, participaban en importantes acciones fraudulentas, y más de doscientas empresas que cotizaban en bolsa se vieron obligadas a volver a presentar sus balances tras la aprobación de la legislación Sarbanes-Oxley en Estados Unidos.⁹
- En China, más de doscientos pilotos de avión falsificaron sus historiales de vuelo para evitar que se les relacionara con la línea aérea responsable del peor accidente de aviación en China desde hacía muchos años.¹⁰
- Ramalinga Raju, presidente de Satyam Computer Services sacudió al sector de la externalización de servicios al admitir que había «inflado la cantidad de efectivo en el balance general de la cuarta empresa de IT india en casi 1.000 millones de dólares, que había acumulado una deuda de 253 millones de dólares en operaciones organizadas por él mismo, y que había inflado en un 76% los ingresos trimestrales y en un 97% los beneficios de Satyam en septiembre de 2008». Satyam se ganó así el apelativo de «la Enron india».¹¹
- En Estados Unidos, cinco educadores (un director, un subdirector y tres maestros) dimitieron como consecuencia de un escándalo de manipulación de exámenes, después de que se les investigara por haber ayudado ilícitamente a sus estudiantes de quinto de primaria a obtener mejores notas en exámenes nacionales, con lo que recibían bonificaciones por alto desempeño.¹²

- Miles de inversores quedaron destrozados al descubrir que el agente de bolsa y asesor de inversiones estadounidense Bernie Madoff les había estafado más de 65.000 millones de dólares en el mayor esquema Ponzi de la historia.¹³
- Un tabloide británico detuvo abruptamente las rotativas tras 168 años en funcionamiento, cuando se descubrió un escándalo de escuchas generalizadas y de sobornos a la policía que provocó múltiples dimisiones, arrestos e investigaciones paralelas.¹⁴

En parte como resultado de los miles de titulares y de noticias que sacaron estas y otras historias a luz pública, estalló, literalmente, una crisis de confianza que aún perdura en la mayor parte del mundo: en la sociedad, en las instituciones, en los Gobiernos, en los medios de comunicación, en los servicios de atención sanitaria, en las organizaciones, en las relaciones e incluso en las vidas personales de cada uno. En algunos casos, los niveles de confianza jamás habían sido tan bajos como lo son ahora. Lea, por ejemplo, las conclusiones de encuestas en relación con la confianza que han llevado a cabo recientemente Gallup, Edelman y Harris Interactive:

- EE. UU. se está convirtiendo en una sociedad donde los niveles de confianza son cada vez más bajos: la confianza en el Gobierno, las empresas, los medios de comunicación y las ONG ha caído considerablemente en comparación con años anteriores y con otros países industrializados.¹⁵
- En 2010, la confianza en los medios de comunicación de EE. UU. alcanzó sus niveles más bajos desde que Gallup empezara a medirla a principios de la década de 1970.¹⁶
- Solo el 46% de las personas informadas que respondieron en EE. UU. y el 44% de las que respondieron en el Reino Unido confían en que las empresas hacen lo correcto.¹⁷
- Solo el 40% de las personas informadas que respondieron en EE. UU. y el 33% de las que respondieron en Alemania confían en que los Gobiernos hacen lo correcto.¹⁸

- Solo el 33% de los estadounidenses confiaba en el liderazgo médico en 2011, respecto al 73% de 1966.¹⁹
- El 53% de los empleados estadounidenses²⁰ no cree que su jefe sea honesto y el 69% de la población estadounidense está insatisfecha con el clima ético de la sociedad actual.²¹

La crisis de confianza no se limita a las instituciones, sino que se extiende al sistema económico y a la mayoría de la sociedad global. Según el Índice de Confianza de la Chicago Booth/Kellogg School de mayo de 2011, solo el 20% de los estadounidenses²² confía en el sistema financiero, lo que supone únicamente un punto porcentual más que el mínimo histórico alcanzado en plena crisis financiera de 2009. La incapacidad de los líderes gubernamentales de Washington D. C. para colaborar y encontrar una solución al déficit/deuda que inspirara confianza derivó en una degradación histórica de la calificación crediticia del país,²³ lo que exacerbó la crisis en el Gobierno y en el sistema económico. Del mismo modo, los líderes de la Unión Europea se enfrentan a una desconfianza cada vez mayor en su capacidad para gestionar la creciente crisis de deuda pública.

El año 2011 será el año de la desconfianza en el Gobierno. Desde la deuda de la crisis europea a la respuesta del Gobierno japonés tras el terremoto, pasando por el choque del tren de alta velocidad en China o la batalla por el techo fiscal en Washington, personas de todo el mundo pierden la fe en sus Gobiernos.²⁴

RICHARD EDELMAN

PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO, EDELMAN

Lo que es más, la desconfianza se ha extendido a gran parte de la sociedad general. Por ejemplo, los sociólogos miden la confianza social de un país mediante la pregunta: «En términos generales, ¿diría que se puede confiar en la mayoría de personas o que, por el contrario, hay que ser muy precavido a la hora de tratar con la gente?». Las respuestas revelaron que solo el 13% de los chilenos y el 24% de los turcos creen que las personas son dignas

de confianza, una marcada diferencia respecto a sociedades de alta confianza como Dinamarca, Suecia o Noruega, donde más del 80% de la población cree que se puede confiar en los demás.²⁵

Los titulares y las estadísticas no dejan lugar a dudas: el mundo está sumido en una crisis de confianza. Lo que no es tan evidente es el profundo impacto que esta crisis está ejerciendo sobre el bienestar económico y la calidad de vida en todo el mundo.

*La confianza es como el aire que respiramos: cuando está, nadie le hace mucho caso; cuando falta, todos se dan cuenta.*²⁶

WARREN BUFFETT

EL COSTE DE LA CRISIS

Entonces, ¿cuál es el coste de esta crisis? ¿Podemos cuantificarlo? Hemos trabajado con personas y organizaciones de todo el mundo durante los últimos veinte años y hemos llegado a la conclusión de que la confianza es determinante en tres aspectos de la vida personal, la vida profesional y la sociedad. Estos tres aspectos son la prosperidad, la energía y la alegría. Detengámonos unos momentos en cada uno.

LA CONFIANZA CAMBIA LA PROSPERIDAD

Cada vez es más evidente que, en la economía actual, la cuenta de resultados está directamente vinculada a la confianza. En otras palabras, «la confianza es dinero»; y mucho, además. La reputación de una empresa, su capacidad para asociarse y colaborar con otras, su capacidad de innovación, su efectividad a la hora de implicar a sus empleados, su capacidad para atraer y retener a grandes personas, la velocidad a la que puede operar... estas son solo algunas de las dimensiones del éxito, y la confianza ejerce un potente impacto sobre ellas.

De hecho, la confianza se ha convertido en la *nueva divisa* de la economía global. Es la base sobre la que muchas personas hacen negocios... o no. Por ejemplo, el Barómetro Edelman de Confianza de 2009 concluyó que el 77% de las personas informadas que respondieron se negaría a comprar productos o servicios a una empresa de la que desconfiara, y que el 72% de ellos había hablado mal de empresas de las que desconfiaba a amigos o compañeros de trabajo. Sin embargo, cuando la confianza es elevada, los beneficios son igualmente tangibles: el 55% dijo estar dispuesto a pagar más por productos de una empresa en la que confiara y el 76% afirmó que recomendaba a empresas de su confianza a colegas y amigos. De hecho, el boca a boca es el ejemplo definitivo de la confianza como moneda, porque supone una «transferencia de confianza», que pasa del cliente actual a otro nuevo, para regresar al vendedor. Las redes sociales actuales hacen que tanto las críticas como las recomendaciones corran a mucha más velocidad y distancia que nunca antes. Según Brian Singh, el fundador de una empresa de medios de comunicación social canadiense, Zinc Research, «puede llegar un día en que a las empresas les convenga más saber cuál es su factor de confianza que su margen de beneficios».²⁷

Si los mercados funcionan, es gracias a la confianza. «Hace que el mundo gire.» En lo más esencial, el capitalismo se basa en tres cosas: capital, liquidez y confianza. Las tres son cruciales, pero la falta de confianza es uno de los principales motivos por los que los otros dos se ven afectados. Según Dov Seidman, fundador de LRN, una empresa de gestión de ética y normativa global:

El otoño pasado, los mercados financieros mundiales casi se hundieron por un motivo: falta de confianza. El crédito, que es la savia de la economía global, se congeló. Incluso los grandes bancos se negaban a prestarse entre sí, porque no confiaban en que se les devolvieran los créditos. Habíamos dado la confianza por sentado. Los tratos y las transacciones se cierran con contratos, pero ¿quién los firmaría sin confiar en la otra parte? La confianza es esencial a la hora de forjar relaciones duraderas con los empleados, los proveedo-



DILBERT © 2009 Scott Adams, reproducido con la autorización de UNIVERSAL UCLICK. Todos los derechos reservados.

res, los clientes y las comunidades en las que operamos. E impulsa la asunción de riesgos que lleva a la innovación y al progreso.²⁸

Sobre la ventaja competitiva, Seidman dice:

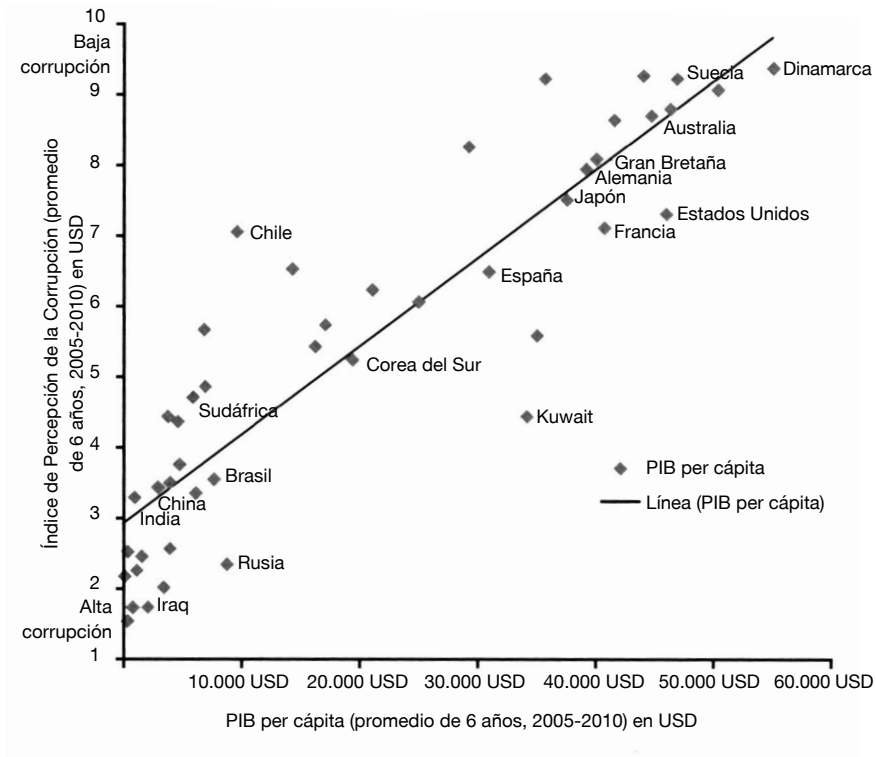
La cuestión es quién goza de mayor confianza en sus relaciones y dónde quiere trabajar la mayoría de la gente. Esta será la moneda de cambio del siglo XXI.²⁹

La relación entre la confianza y la prosperidad en un país concreto se hace evidente al comparar el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional,* un equivalente justificable de «integridad», con el producto interior bruto per cápita de los países que participan. Por lo general, cuanto menos corrupto (más íntegro y digno de confianza) se percibe un país, más próspera es la economía nacional. Por el contrario, cuanto más corrupto (menos digno de confianza) se percibe un país, menos próspera es su economía nacional. La gráfica siguiente hace patente la correlación entre confianza y prosperidad.

* Clasificación anual de casi doscientos países en función de los niveles de corrupción percibidos en cada uno.

Confianza y prosperidad de los países³⁰

Índice de Percepción de la Corrupción y Producto Interior Bruto (per cápita)



El motivo de que la relación entre confianza y prosperidad sea tan directa es que la confianza afecta siempre a dos elementos clave para la prosperidad: la velocidad y los costes. Cuando la confianza en una relación, en un equipo, en una organización o en un país es baja, la velocidad disminuye y los costes aumentan. ¿Por qué? Porque hay que tomar muchas medidas para compensar la falta de confianza. Es un «impuesto»: el impuesto de la baja confianza. Todo tarda más tiempo, y la mala comunicación, las redundancias y el trabajo repetido dan lugar a retrasos costosos.

$$\Downarrow \text{Confianza} = \Downarrow \text{Velocidad} \Uparrow \text{Costes}$$

Cabría argumentar que gran parte del atraso económico en el mundo se explica por la falta de confianza mutua.³¹

KENNETH ARROW
PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA

Esta fórmula es evidente en ejemplos corporativos de alto nivel, como el de Satyam, que perdió el 78 % de su capitalización de mercado el mismo día en que el escándalo salió a la luz.³² O en el de Enron, donde la pérdida de confianza fue tal que supuso la muerte de la empresa y dio lugar a una normativa contable más amplia y pesada. O en el de Lehman Brothers, la empresa de servicios financieros globales que quebró tras haber perdido la confianza y el respeto de clientes, socios e incluso competidores, y que impulsó el efecto dominó de billones de dólares que provocó una crisis financiera global de la que aún no nos hemos recuperado. La fórmula también se hace evidente en la vida de personas como Bernie Madoff, que estafó a miles de personas y cuyo hijo se suicidó en el trágico segundo aniversario de la detención de su padre. O en la de Tiger Woods, cuya conducta discrepó radicalmente de su cuidadosamente cultivada imagen y, como consecuencia, perdió su credibilidad como imagen de muchas empresas y decenas de millones de dólares en patrocinios. También es evidente en el coste del fraude en distintos sectores, así como en el exceso de normas, regulaciones, políticas y procedimientos resultante en la mayoría de las empresas actuales. De hecho, es muy posible que pueda verla incluso en su propia empresa o equipo, o en alguien a quien conozca.

Por otro lado, cuando la confianza aumenta en una relación, un equipo, una empresa o un país, la velocidad aumenta y los costes disminuyen. Las personas se comunican más rápidamente, colaboran mejor, innovan más y hacen negocios con mayor rapidez y efectividad. Es lo que llamamos el dividendo de la alta confianza.

↑ Confianza = ↑ Velocidad ↓ Costes

Esta «economía de la confianza» funciona continuamente en el mercado. Según un estudio de Watson Wyatt,³³ los resul-

tados de las organizaciones con alta confianza, medidos en términos de beneficios totales entregados a los accionistas (suma del valor de las acciones y de los dividendos), superan en un 286% a los de las organizaciones con baja confianza. Un estudio parecido, que examinó las 100 mejores empresas donde trabajar según *Fortune*, y en la que la confianza suponía dos tercios de los criterios, concluyó que esas organizaciones con alta confianza superaron al mercado en un 288% a lo largo de los trece años que abarcaba el estudio (1998 a 2010).

*Nuestra estrategia se basa en el principal descubrimiento tras veinte años de investigación: la confianza entre directivos y empleados es la característica definitoria básica de las mejores empresas donde trabajar.*³⁴

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE

Otra investigación detectó que entre las naciones se produce un fenómeno similar. En un estudio pionero de 2001 sobre cuarenta y un países, los economistas Paul Zak y Stephen Knack encontraron una correlación clara y directa entre el nivel de confianza en el seno de un país concreto y el crecimiento económico y la inversión en ese país, por lo que concluyeron que la «inversión y el crecimiento mejoran con la confianza».³⁵

*Como la confianza reduce el coste de las transacciones [...], las sociedades con alta confianza producen más que las sociedades con baja confianza.*³⁶

PAUL ZAK Y STEPHEN KNACK
ECONOMISTAS

La alta confianza es un *multiplicador del desempeño*, un multiplicador que se traduce directamente en un aumento de la prosperidad: más ingresos, más beneficios, mejores resultados económicos y mejores balances. La alta confianza crea un dividendo que mejora y aumenta la productividad y la rentabilidad

de las interacciones, por lo que aumenta la prosperidad. La baja confianza crea un impuesto (un impuesto que no sirve para nada) que penaliza las interacciones y reduce la prosperidad.

La población cada vez es más consciente de la relación entre confianza y prosperidad. Esta afirmación se nos hizo evidente cuando, en verano de 2008, tuvimos la oportunidad de participar en la cumbre del Foro Económico Mundial en Tianjin (China), el «Davos de verano» del Foro. Este respetado foro («comprometido a mejorar la situación mundial») incluía a 1.400 líderes empresariales y políticos, además de académicos y periodistas seleccionados, procedentes de noventa países de todo el mundo. Esta cumbre en concreto prometía ser especialmente importante, dada la crisis económica en la que se enmarcaba. Apenas habían pasado dos semanas desde la quiebra de Lehman Brothers, y los mercados estaban cayendo en barrena. Ese mismo fin de semana, el Congreso de Estados Unidos y otros organismos gubernamentales de todo el globo se habían reunido en sesiones de emergencia para debatir las opciones posibles. El pánico nos inundaba a todos y en todas partes, a medida que se iba haciendo patente el alcance de la interdependencia de la economía mundial.

Durante la clausura de la cumbre, se dividió a los participantes en grupos de diez a doce personas y se les pidió que identificaran la mayor amenaza para el crecimiento económico global en el próximo año. Se seleccionaron las siete principales amenazas a partir de lo debatido en el centenar de mesas y se presentaron al conjunto de asistentes, para que votaran. Muchos de los que estudiaron los resultados de esta encuesta informal se sorprendieron al ver que, a pesar de todo lo que estaba sucediendo en el escenario económico y de que los mercados se desmoronaban a la vista de todos, la crisis financiera global aparecía como la *segunda* mayor amenaza para la economía mundial. ¿Cuál era la primera? «La pérdida de confianza» y «la pérdida de seguridad». Este grupo de líderes del pensamiento y de responsables políticos y económicos reconoció que el resto de los problemas que afectaban a la sociedad (incluyendo a la crisis financiera global) se veían exacerbados por la crisis de confianza y de seguridad.

Creemos que los participantes en el Foro Económico Mun-

dial dieron en el clavo; de hecho, ese mismo fin de semana participamos en un debate televisivo en CNBC Asia sobre la crisis financiera, y los participantes llegaron a la misma conclusión. La raíz de la crisis económica era una crisis de confianza. Aceptaron que los Gobiernos podían inyectar más capital al sistema y que se podía hacer un intento de mejorar la liquidez para ver si el dinero empezaba a moverse. Sin embargo, sin confianza, los bancos no iban a prestar dinero ni a sus iguales ni a los consumidores, porque no creían que pudieran recuperar el dinero. Así que el dinero no fluía. Había quedado claro que la prosperidad, además de ser un enorme beneficio derivado de la alta confianza, podía ser también una víctima de la baja confianza.

LA CONFIANZA CAMBIA LA ENERGÍA

La *energía* es el segundo resultado al que la confianza afecta directamente. Por energía no nos referimos únicamente a la energía física y emocional, sino también a la creatividad, a la salud y al bienestar. Si quiere hacerse una idea del alcance de su impacto, piense en alguien con quien tenga una relación de baja confianza. ¿Cuáles de las siguientes palabras describen mejor el trabajo o las interacciones con esa persona?

| | |
|-----------------|-------------|
| Estresante | Divertido |
| Complicado | Fácil |
| Agotador | Emocionante |
| Difícil | Dinámico |
| Desagradable | Productivo |
| Frustrante | Energizante |
| Aburrido | Agradable |
| Poco productivo | Sencillo |
| Insatisfactorio | Estimulante |
| Doloroso | Beneficioso |
| Arriesgado | Seguro |
| Alarmante | Liberador |
| Peligroso | Relajante |

Ahora, mire de nuevo la lista y piense en alguien con quien tenga una relación de alta confianza. ¿Cuáles de esas palabras describen mejor el trabajo o las interacciones con esa persona? Compare ambas selecciones y reflexione sobre el impacto que la confianza (o su falta) puede estar ejerciendo sobre la energía que percibe en su vida personal o familiar, en su equipo o en su organización. ¿Cómo cree que afecta a su capacidad, o a la de su organización, a la hora de asociarse y colaborar con otros?

Cuando hacemos este ejercicio con equipos de trabajo, los participantes se quedan asombrados al ver el contraste entre la extraordinaria energía que crean los equipos de alta confianza y la tensión agotadora que generan los equipos con baja confianza. Este fenómeno da lugar a un tremendo efecto dominó (ya sea en una dirección o en otra) que cambia la energía general y el impulso de toda la organización y, especialmente, en dos dimensiones críticas: la implicación y la innovación.

Implicación. No hay otra dimensión donde la confianza transforme la energía de las organizaciones tanto como en la implicación de los empleados.* Aunque la implicación responde a varios factores, los dos fundamentales son: 1) la relación de confianza entre los empleados y su supervisor, y 2) la confianza que los empleados sientan hacia la organización en su conjunto. Un estudio que la Facultad de Empresariales de la Universidad de Dublín llevó a cabo en 2008³⁷ concluyó que la confianza y la implicación dan lugar a un círculo virtuoso ascendente y de refuerzo mutuo; es decir, cuando la confianza en una organización aumenta, la implicación hace lo propio, y cuando la implicación aumenta, también lo hace la confianza.

Doug Conant, consejero delegado de Campbell Soup Company, describió con las siguientes palabras la relación entre la confianza, la energía y la implicación:

* Si desea ver un breve vídeo y descargarse un artículo sobre el impacto de la confianza en la implicación de los empleados, visite <www.SmartTrustBook.com>.

*Tenemos lo que llamamos el Modelo de Liderazgo de Campbell y partimos de ahí. Básicamente, establece que debemos inspirar confianza y que una vez que nos hemos ganado esa confianza, tenemos la posibilidad de hacer cosas asombrosas. La confianza nos permite orientar a nuestra gente, alinearla y proporcionarle la energía que necesita para hacer su trabajo. La confianza nos capacita para ejecutar con excelencia y producir resultados extraordinarios. Y, cuando se ejecuta con excelencia y se cumplen las promesas, resulta más fácil inspirar confianza, que se convierte en un motor del desempeño.*³⁸

Innovación. La confianza también aumenta la energía en forma de las sinergias positivas (donde $1 + 1 = 3$, o más) y de la creatividad que impulsan la innovación. Si nos paramos a pensarlo, ¿de dónde sale la innovación? Aparece a partir de la colisión de diferencias en el entorno adecuado. Tal y como dijo el psicólogo Carl Jung, «cuanto mayor sea el contraste, mayor será el potencial. La gran energía surge únicamente de una tensión igualmente grande entre opuestos».³⁹

Por el contrario, sin confianza, las diferencias no llevan necesariamente a una sinergia positiva; de hecho, el resultado más habitual es la sinergia negativa (donde $1 + 1 = 1 \frac{1}{2}$, o menos). En resumen, cuando las personas confían las unas en las otras, las diferencias son un activo; cuando no confían, las diferencias son un obstáculo.

Tal y como ha demostrado la investigación, la innovación prospera en entornos de alta confianza, pero se marchita en entornos de baja confianza. Un estudio británico en el que se comparaba al 20% superior de las 1.000 mejores empresas según *Times* con el 20% inferior en términos de innovación y de desempeño, concluyó que la confianza era «el principal factor diferenciador». Según el informe, «la confianza entre las personas permitía el libre intercambio de ideas, y este fue el principal factor individual que diferenciaba a los innovadores más exitosos».⁴⁰