

## Imprescindible confianza

*"Las organizaciones ya no se fundamentan en el poder, sino en la confianza", Peter Drucker, padre del management como disciplina*

En casi todas las instituciones de la sociedad la confianza se ha reducido notablemente respecto a la generación anterior, situándose en límites históricos. Esa es la mala noticia, que tiene en la actual crisis una causa evidente. La buena nueva es que podemos adquirir la capacidad de contagiar confianza: desde dentro y hacia fuera es la dirección que tiene que seguir el proceso, para conseguir afianzar nuestra confianza, contagiar a nuestros interlocutores y, finalmente, esparcir el germen por el mundo empresarial.

El diccionario de la lengua española Espasa-Calpe define la confianza como "esperanza o seguridad firme, que se tiene en algo o en alguien". Tendemos a pensar en la confianza en términos de carácter, es decir, en ser una buena persona sincera, íntegra y ética, pero la confianza depende también de la competencia. El carácter comprende la "intención" y la "integridad"; en cambio la competencia engloba las "capacidades" y los "resultados".

Para que confiemos en una persona ésta debe contar con los cuatro componentes de la fórmula de la confianza: si falta alguno de ellos no confiaremos. Una persona puede tener buenas intenciones y ser íntegra, pero no confiaremos en ella hasta que no consiga resultados. También puede ocurrir lo contrario: una persona puede poseer grandes capaci-



dades y buenos resultados, pero si no es íntegra ni tiene buenas intenciones tampoco confiaremos en ella.

- La "intención" tiene que ver con nuestras motivaciones, nuestras prioridades y la conducta que resulta de todo lo anterior. La confianza surgirá cuando nuestras intenciones sean claras y estén basadas en el beneficio mutuo (ganar/ganar).

La influencia de las intenciones es muy importante en la confianza, tal y como se pudo confirmar en el Foro Económico Mundial (2006), que realiza un estudio comparando el grado de confianza que otorgan los ciudadanos a las distintas instituciones: en primera posición figuran las ONG y en los últimos lugares los políticos. Evidentemente, el gran diferenciador en estos resultados son las intenciones.

- La "integridad" se refiere a ser congruente (por dentro y por fuera), a hacer lo que dices, a poseer el coraje para actuar con arreglo a nuestros valores y nuestras creencias. La integridad también incluye la humildad para defender con firmeza nuestros principios, expresándolos con firmeza y claridad, y el valor para hacer lo correcto, aunque resulte difícil.

- Las "capacidades" se refieren a las aptitudes que poseemos y que inspiran confianza, tales como talento, actitud, habilidades y conocimientos. Son los medios que utilizamos para alcanzar los resultados. Inspiran la confianza de los demás y también propician que confiemos en nosotros mismos (autoconfianza).

- Los "resultados" definen la trayectoria de cada uno, el rendimiento. Si no logramos resultados nuestra credibilidad disminuye. En cambio, cuando los alcanzamos nos granjea-



mos una reputación positiva de alto rendimiento, de persona que consigue sus objetivos.

Podemos convertir la fórmula anterior en la "metáfora del árbol", dónde la "intención" es el tronco, la "integridad" son las raíces, las "capacidades" son las ramas y los "resultados" son los frutos.

El principio básico de la confianza es la "credibilidad", palabra que procede del latín *credere* que significa creer. Se refiere a "hacer lo que se dice que se va a hacer". Este principio es fundamental para la confianza; tanto ser creíble para con uno mismo como para los demás. Los cuatro ingredientes o pilares de la confianza/credibilidad también deben ser aplicables tanto al individuo como a las organizaciones.

## Confiabilidad

Si pasamos a la dimensión de la confianza empresarial, podríamos hablar largo y tendido de la crisis actual de desconfianza. Evidentemente, algunas empresas son las culpables del clima de desconfianza mutua entre los trabajadores y la propia organización, sobre todo cuando se produce el "círculo de la desconfianza en su dimensión empresarial": si la norma de la empresa es desconfiar de sus empleados, no inspira confianza (no confiable) y se establece un clima laboral de desconfianza.

En las empresas no confiables las normas son "desconfiar y controlar" (cámaras de vídeo, reloj para fichar a las entradas y salidas del trabajo, etc.), pero no se dan cuenta de que esto se puede volver en su contra (efecto boomerang). Cuanto más tiempo se dedican a controlar a sus empleados,



más disminuye la confianza en la empresa. Como dice el refrán: "El que no se fía no es de fiar".

Veremos a continuación algunos resultados de encuestas relacionadas con la confianza en las instituciones y con la confianza en las empresas.

En la tabla I se incluyen los resultados de la investigación *Globescan*, realizada en 14 países. La "máxima confianza" se otorga a las *ONGs* y la "mínima" a los *políticos*.

INSTITUCIONES	RESULTADOS
ONGs	29
Naciones Unidas	13
Grandes Empresas Locales	2
Empresas Multinacionales	-9
Gobiernos Nacionales	-15

Tabla I. Investigación *Globescan*. Foro Económico Mundial 2006. Confianza en instituciones importante: escala de 20 a 40 puntos

Si nos ceñimos al ámbito nacional, en *El País* (07.04.13) aparecen los resultados de una encuesta realizada por *Metroscopia* que mide el barómetro de la *confianza institucional*. (Tabla II). Se pregunta a los encuestados si aprueban o desaprueban la forma en la que las instituciones o grupos sociales desempeñan sus funciones.



**BARÓMETRO DE CONFIANZA INSTITUCIONAL**

En conjunto y en líneas generales, ¿aprueba o desaprueba la forma en que las siguientes instituciones o grupos sociales están desempeñando sus funciones?  
En %

	Marzo 2013		SALDO (Aprueba - Desaprueba)							Dic. 2012
	Aprueba	Desaprueba	SALDO	RECUERDO DE VOTO		EDAD			SALDO (Apr. - Desapr.)	
				PP	Votantes PSOE	18 - 34	35 - 54	55 y más		
Los científicos	90	6	+84	+81	+89	+80	+88	+83	+91	
Los médicos	90	8	+82	+85	+83	+77	+82	+86	+83	
Las pequeñas y medianas empresas	85	12	+73	+76	+76	+73	+74	+74	+81	
Los profesores de la enseñanza pública	79	15	+64	+48	+83	+69	+66	+56	+77	
La obra social de la iglesia (Cáritas)	79	15	+64	+87	+62	+56	+60	+76	+54	
La radio	78	15	+63	+64	+61	+71	+55	+67	+63	
La Guardia Civil	80	17	+63	+85	+63	+55	+57	+76	+54	
La policía	79	19	+60	+83	+59	+41	+63	+72	+56	
La Universidad	77	19	+58	+48	+61	+48	+68	+56	+60	
Las ONG	74	19	+55	+43	+69	+64	+52	+51	+67	
Los servicios sociales de su municipio	70	24	+46	+51	+46	+58	+36	+49	+54	
Los funcionarios	70	25	+45	+29	+55	+27	+55	+47	+38	
Los movimientos sociales, como la PAH*	71	26	+45	+12	+62	+61	+50	+29	--	
La sanidad pública	71	27	+44	+52	+35	+34	+39	+55	+55	
Las Fuerzas Armadas españolas	69	25	+44	+73	+39	+43	+40	+50	+46	
Los abogados	60	30	+30	+27	+41	+27	+41	+27	+33	
El Príncipe de Asturias	61	33	+28	+62	+25	+2	+32	+47	+37	
Los fiscales	57	33	+24	+25	+37	+15	+34	+20		
El Defensor del Pueblo	57	34	+23	+29	+35	+19	+26	+22	+12	
Los jueces	58	36	+22	+22	+26	+17	+33	+14	+12	
La prensa (los periódicos)	56	40	+16	+13	+42	+10	+20	+18	+22	
El Tribunal Supremo	51	38	+13	+22	+21	+5	+19	+14	+2	
Los tribunales de justicia	53	41	+12	+13	+19	-1	+23	+11	-4	
Los inspectores de Hacienda	44	42	+2	+1	+4	-5	+3	+8	+5	
Los curas de las parroquias	46	46	0	+38	-24	-24	-3	+22	-2	
El Tribunal Constitucional	45	45	0	+3	+15	-4	+5	-2	-10	
La televisión	46	48	-2	+5	+1	+6	-13	+6	-3	
El Rey	42	53	-11	+34	-22	-41	-10	+12	+21	
Las grandes empresas españolas	40	54	-14	+27	-22	-27	-11	-4	+6	
La Iglesia (Católica)	35	59	-24	+40	-41	-59	-27	+7	-13	
Las multinacionales	32	60	-28	-15	-37	-18	-35	-29	-19	
Los Ayuntamientos	33	63	-30	-30	-30	-36	-47	-8	-42	
Los sindicatos	26	70	-44	-60	-25	-39	-47	-44	-40	
Los obispos	20	72	-52	-15	-74	-64	-58	-36	-41	
La patronal	19	72	-53	-36	-60	-48	-59	-49	-39	
El Parlamento	18	73	-55	-34	-60	-58	-65	-39	-65	
El gobierno del Estado	19	78	-59	-13	-87	-73	-64	-44	-51	
Los bancos	8	90	-82	-74	-88	-84	-83	-79	-77	
Los partidos políticos	7	91	-84	-74	-88	-91	-82	-81	-75	
Los políticos	6	93	-87	-79	-97	-89	-89	-84	-78	

FICHA TÉCNICA Sondeo realizado en oleadas semanales de 600 entrevistas a lo largo de marzo de 2013. En total se completaron 2.400 entrevistas, rotándose en bloques de 10 los 40 grupos e instituciones sociales considerados. En conjunto, cada uno de ellos fue evaluado por una muestra total de 1.200 personas. Margen de error estimado para datos globales de ± 2,9 puntos.

\* Plataforma de Afectados por la Hipoteca

Tabla II. Encuesta Metroscopia. Confianza institucional en España.



Como puede apreciarse, los tres primeros puestos fueron para los científicos, los médicos y la pequeña y mediana empresa, mientras que los bancos, los partidos políticos y, en último lugar, los políticos ocuparon los tres últimos puestos.

La respuesta que cabe extraer de los datos del Cuarto Barómetro de Confianza Institucional de Metroscopia es que existe una clara y profunda crisis de confianza en todo lo que tiene que ver con el ámbito político; pero en cambio se mantiene intacto, y por tanto reafirmado, el crédito que merecen los principales grupos sociales que conforman la sociedad civil, así como nuestras principales instituciones de signo altruista y protector.

El autor del artículo en el que aparece la Encuesta de Metroscopia, José Juan Toharia, compara los resultados actuales con encuestas de años anteriores y sostiene que la pregunta, "¿la profunda y prolongada crisis económica actual está causando en nuestro país una paralela crisis de confianza ciudadana en las instituciones?" podría contestarse en parte afirmativamente y en parte de manera negativa.

Para finalizar incluimos el "ranking de las mejores empresas españolas del año 2012" (Tabla III), publicado por *Great Place to Work Institute*: un referente internacional en consultoría de investigación y gestión de RR.HH. Sus representantes indican que "nuestro enfoque se basa en los principales hallazgos de veinte años de investigación: la confianza entre jefes y empleados es la característica que define los mejores lugares para trabajar".



Posición	Más de 1000 empleados	De 500 a 1000 empleados	De 250 a 500 empleados	De 150 a 250 empleados	De 50 a 150 empleados
1ª	Novartis	Microsoft	Medtronic	Infojobs	Mundipharma España
2ª	Atento	ING Direct	Cisco Systems	Softonic.com	Bain & Company
3ª	Aki Bricolage	Quintiles	Admiral Seguros-Balumba	R	Trovit

Tabla III. *Ranking Best Workplaces 2012*, España.

De las mejores empresas elegidas se extraen cinco características comunes:

- *Respeto*: empresas que se preocupan por el empleado, lo respetan y le permiten conciliar su vida personal y profesional.

- *Trato justo e igualdad*: equidad e igualdad, con un 54,17% de mujeres en plantilla.

- *Orgullo de pertenencia a la empresa*: se consigue una plena satisfacción y compromiso de los empleados con el trabajo.

- *Compañerismo*: llevarse bien con los compañeros de trabajo produce satisfacción personal y mejora de resultados.

- *Credibilidad*: los líderes delegan y transmiten confianza; son competentes, cercanos e íntegros.

En relación con esta quinta característica, en el caso de las empresas elegidas, la estructura de la organización de las



empresas se basa en la confianza y la cercanía de los superiores con los empleados. Los líderes no supervisan directamente sus tareas, sino que confían en su labor y les incentivan cuando es necesario. Al menos eso opinó el 87% de los empleados que afirman que sus jefes confían en su trabajo, son accesibles e íntegros.

Como afirma Sir Richard Branson, Fundador y Presidente de *The Virgin Group*, "los buenos líderes deben confiar en quienes les rodean".

**Referencias:** COVEY, Stephen M. R. (2011), *La velocidad de la confianza*, Paidós, Barcelona; Diccionario Larousse; REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1994), *Diccionario de la Lengua Española*, Espasa-Calpe, Madrid; TOHARRÍA, José Juan (2013), "Qué está en crisis y qué mantiene a España", *El País*, 7 de abril.

Andrés Hernández Vicedo  
Grupo ASACpharma

## Comprender la sociedad estadounidense desde la perspectiva europea

La actual crisis económica que padece el mundo desde el año 2007 está cambiando, si no lo ha hecho ya, la forma de concebir el orden social que conocíamos hasta ahora. Los gobiernos europeos, liderados por la Unión Europea, se han visto obligados a llevar a cabo políticas económicas y sociales dirigidas a corregir aquellas deficiencias que los expertos consideran causas de la debacle económica que sufrimos. Así, las políticas impuestas han tenido como objetivo la corrección del déficit público de los Estados, el control del gasto y la austeridad en las inversiones públicas. Reducir el

