

Confianza y Capital Social

GONZALO GALDOS, *Director de la Escuela de Postgrado – UPC y Presidente de Organizational Learning Center - OLC*

En el caso infortunado de que usted tuviera un familiar directo —padre, hermano o hijo— quien, siendo criminal confeso y sentenciado, huye de la prisión y se refugia en su casa, frente a la inminencia de un allanamiento policial, ¿usted lo delataría y entregaría, o lo ayudaría en su escape?

Este dilema está contenido en el libro *Confianza*, escrito hace más de diez años por Francis Fukuyama, uno de los grandes visionarios del mundo y que estuvo en el Perú tan solo un año después de escribirlo. Él nos dirigió un mensaje contundente pero con efecto casi nulo, ya que las circunstancias que vivíamos en ese entonces nos condicionaban hacia la paranoia y, por ende, al escepticismo acerca del valor real de la confianza en la solución de nuestros problemas.

Si en el Perú las respuestas promedio acerca del dilema correspondían con la tendencia de Latinoamérica, y en general con los países del hemisferio sur como suele ser, sólo tres de cada diez de los encuestados entregaban o delataban a su familiar. Mientras que los otros siete lo encubrían o ayudaban. Conociendo el valor y arraigo de la familia en nuestra sociedad, esta proyección probablemente no le sorprenda, pero lo que sí le sorprenderá es saber que, en promedio, en los países del hemisferio norte la respuesta al estudio es exactamente al revés: siete lo entregarían y sólo tres lo ayudarían. ¿Cuáles son las razones de tamaña y significativa diferencia en

nuestro caso? Pues varias. Desde la desconfianza en el sistema judicial y policial —a pesar de ser el familiar convicto y confeso— hasta la fuerte convicción de que la familia es uno de los últimos reductos de confianza que la sociedad nos provee. Bajo este supuesto, sólo un paso nos separa de justificar un doble estándar en la educación de nuestros hijos escolares o una doble contabilidad para proteger los “intereses” de la empresa familiar frente a un Estado entrometido y agresor.

En las empresas e instituciones, la conducta desconfiada entre los protagonistas se repite. Los colaboradores son observados todo el tiempo con ojo clínico por los jefes, y viceversa, y desde luego pueden pasar años antes de que unos declaren dignos de confianza a los otros. Es más, los mecanismos y procesos de gestión están configurados para vigilar y detectar errores y malas conductas. Por lo tanto, se convierten en burocráticos y fiscalizadores. Los tiempos en los procesos se hacen más largos, los costos de transacción se elevan y el principio de la cadena de valor se pierde en la maraña de controles. Se empieza a generar bandos contrapuestos y agendas ocultas donde la comunicación es una de las primeras víctimas.

El problema a escala de nuestra nación es aún más serio, porque sin un nivel de confianza mínima no existe *capital social*, que es la medida en que los miembros de una sociedad se asocian y

cooperan entre sí en grupos u organizaciones, sobre la base de normas y valores corporativos (Robert Putnam). Nuestro caso es agravado, si tenemos en cuenta que ocupamos uno de los últimos lugares, con un nivel de confianza que es la mitad del nivel aproximado de 23% en la región latinoamericana, que ya de por sí es bajo. Philip Kotler, quien visitó recientemente nuestro país, ya advertía prematuramente en su libro *The Marketing of Nations*, que el bienestar de una nación depende de la existencia de cuatro tipos de capital, en este orden de relevancia: capital natural o recursos, capital físico o infraestructura, capital humano y capital social. Este último permite que las personas y los grupos podamos acceder, a través de redes de confianza y relaciones, a recursos valiosos o escasos que no poseemos. Por tanto, el sistema se vuelve más eficiente eliminando redundancias e ineficiencias.

Si los mensajes de Fukuyama y Kotler no fueron tomados en cuenta en su momento, hoy cobran inusual vigencia debido al surgimiento de una serie los cuellos de botella como consecuencia del crecimiento económico, tales como la escasez de profesionales calificados o una infraestructura que es insuficiente para aprovechar al máximo y dar valor a nuestro capital natural.

Por ello, hacer que el capital social sea el capital distintivo de una nación empieza por reconocer como necesaria la capacidad de infundir, desarrollar y recuperar la confianza entre nosotros, ya que es, sin lugar a dudas, la manera más efectiva de relacionarse y trabajar con otras personas y lograr resultados en un clima de innovación, compromiso y lealtad. Los gerentes y jefes tienen que delegar o renunciar al crecimiento y al bienestar. En función de ese objetivo, existe una contribución que cada uno de

nosotros puede hacer a partir de lo que decimos, cómo nos comportamos y cómo nos ven los demás. Algunas de esas reglas como dice Stephen Covey, son tan simples como valiosas: escuche primero, hable claro, demuestre respeto, promueva transparencia, corrija errores y mejore, acredite resultados, mantenga sus compromisos y amplíe su círculo de confianza.

Reflexionemos acerca de virtudes como la confianza, que tienen un valor tangible en los negocios. Por ello que no nos desanimen algunas traiciones, ni tampoco algunos titulares fatalistas llenos de noticias teñidas por el miedo a nuestros semejantes. En contraposición, recordemos que, como dice Stephen Gould, "*hay miles de acciones diarias de bondad y lealtad anónimas o inadvertidas*" que nos devuelven la fe en la humanidad y en el futuro de nuestro país.