

PRÓLOGO

Vivimos en un mundo hiperconectado, en el que las nuevas tecnologías tienen un papel cada vez más relevante; disponemos de información en tiempo real de todo lo que ocurre, la inmediatez se va haciendo más acuciante y estamos sometidos a un proceso de intensa evolución a una velocidad que no se había dado a lo largo de la historia.

Es frecuente hablar de una nueva revolución, la más intensa de todos los tiempos. En ese contexto los procesos productivos se van automatizando, la robótica y la industria 4.0 son ya una realidad y las empresas son aquello que sus sistemas les permiten ser. La inteligencia artificial va ganando terreno, llegando incluso a mejorar de manera autónoma procesos que se retroalimentan con la información que se va obteniendo y analizando, hasta el punto de tomar decisiones sin que intervengan las personas.

En este entorno podemos realizar un esfuerzo inversor e implantar las más modernas tecnologías, que pueden llevarnos a automatizar y optimizar procesos, y podemos adquirir lo último que ofrece el mercado para nuestro sector, posicionando nuestra compañía, de manera temporal, como productiva y competitiva. Pero la verdadera competitividad, a medio y largo plazo, va a venir de la mano de la innovación, en forma de una mejora continua capaz de generar ventajas competitivas; y la innovación viene determinada por las personas. Dado que son la clave, es fundamental prestarles especial atención proyectando sobre ellas el foco de la gestión. El libro que el lector tiene en sus manos pone de relieve la importancia del ser humano en las organizaciones, analizando la gestión desde diversos prismas, pero siempre considerando la persona como el centro.

Recientemente escuchaba a un buen amigo, hablando de su experiencia en el ámbito de la medicina, que cuando sobre un paciente se ejerce *feedback* negativo, esto puede empeorar las cosas, mientras que

el *feedback* positivo es siempre de ayuda. Aplicando su reflexión a la gestión empresarial y de equipos, cuánto se ha dejado de escribir sobre la necesidad de ofrecer este *feedback* de manera continua, de ser positivos en su enfoque y de pensar en las personas cuando llevamos a cabo nuestra labor directiva o nos comunicamos con nuestros equipos y tomamos decisiones en nuestro día a día. De todo ello se discute con verdadera maestría en estas páginas.

La organizacion viva se adentra en diversos aspectos profesionales de la gestión empresarial. Hoy es una realidad que la tecnología está al alcance de todos, pero el énfasis ha de ponerse en lo que marca, de verdad, la diferencia entre empresas: las personas. La cultura empresarial de una organización, el ambiente que en ella se respira y las relaciones que se establecen van a determinar quiénes permanecerán en el futuro en esa organización, lo que condicionará el devenir y la propia existencia de esta. A lo largo de los capítulos, y con un enfoque netamente humanista, el autor pone el acento en un modelo de gestión que prioriza la dimensión de las relaciones entre las personas, basándose en su amplia experiencia en el ámbito directivo multinacional y en su faceta de formador y conferenciante.

La lectura de esta obra ofrece también la oportunidad de reflexionar sobre la rebelión pasiva, o el impacto en la productividad y en la capacidad de innovación que en las organizaciones poseen los *zombies corporativos*, quienes con frecuencia pululan en la mayoría de ellas. Con ideas frescas acerca de cómo ha de ser un modelo de gestión, se disecciona, asimismo, el liderazgo, qué es y cómo se ejerce. El autor aborda, con valentía y sin pizca de superficialidad, otros temas de actualidad, como las razones de la discriminación por razón de sexo en las organizaciones o el reducido número de directivas en sus consejos de administración. Todo ello con un prisma novedoso respecto al acostumbrado en los manuales de gestión al uso.

Espero, de corazón, y por todo lo expuesto, que el lector disfrute de esta obra tanto como lo he hecho yo.

ANTONIO FERNÁNDEZ
Director Territorial Sur de Vodafone

PREFACIO

La organización zombi

Están presentes: todo el mundo puede verlos. Llegan puntualmente, interactúan, hacen llamadas, arrugan la frente. La luz de sus pantallas les ilumina el rostro, acarrean papeles, toman café y producen lo que se les pide, y al final se marchan. O deambulan por el almacén o la cadena de montaje, meros remedos de brazos artificiales articulados, un ballet mecanizado en el que cada uno se ocupa de lo suyo y nadie de lo de todos. Tal vez hagan visitas y se reúnan y envíen reportes, y a lo mejor estuvieron ayer en Madrid o se dieron un salto a Reus para ver a un cliente. Pero algo pasa con ellos, y esto tampoco se le escapa a nadie.

Ni están cerca de estar satisfechos ni su rendimiento es el que pudiera ser. Pero algo ha cambiado respecto a un tiempo anterior en el que la organización se agitaba: ya no hay trifulca, ni disenso, ni afán de mejora, la implicación es ficticia, el cinismo es manifiesto. El debate y la inconformista excitación de hace meses o años se han transformado en esta gélida paz de hoy. La entidad camina y ellos producen, pero el desempeño solo cubre una fracción de su potencialidad. El *contrato psicológico* entre empleador y empleado —según la penúltima terminología acuñada— se ha quebrado y, como en las parejas asoladas pero funcionales de puertas afuera, la miseria ha sustituido a la felicidad.

¿Y qué hacen quienes comandan estas naves, en muchos, demasiados casos? Contentarse, aparentemente, con un escrupuloso cumplimiento, mientras lamentan, hacia el final del día y en la soledad de sus despachos, que la ambición y los valores corporativos de siempre

ya no pervivan. Ignoran que puedes comprar las manos, el lomo, y la profesionalidad básica de una persona, no así lo demás, ese plus que distingue a la organización que se mantiene o se hunde de la que descuellla y se impone al resto. Si quieres que tu gente aporte su entidad distintiva, que sea creativa y contribuya a un todo excelente, necesitas algo más que no puedes exigir ni obtener con dinero, algo que solo puedes conquistar entablando una relación distinta con esas personas.

Las expectativas cruzadas entre las organizaciones y sus miembros, que siempre han existido, son hoy más relevantes que nunca. Las condiciones en las que el trabajo cualificado se desenvuelve (alta presión por los resultados, ubicuidad de la tarea y los medios para acometerla, competencia global e incesante, velocidad de los cambios con sus exigencias innovadoras) han complicado y enriquecido las relaciones empleador-empleado hasta límites insospechados. En cuanto al trabajo no cualificado, su perspectiva futura se ensombrece cada día un tono más, incapaz como es y será de competir con los algoritmos, la robótica, la inteligencia artificial. Así las cosas, el empleado del mañana será un reto o sencillamente no será.

La desafección del empleado es un colosal iceberg para la productividad y la capacidad de innovar de las organizaciones. Es una herida por la que se desangran financieramente, casi siempre sin saberlo, multitud de compañías. Su potencial contagioso es, además, incalculable, porque las culturas organizacionales, antaño pétreas y muy reacias a la mudanza, también son víctimas de la celeridad de los tiempos, sobre todo en lo negativo. Ocurre ya lo que con el prestigio en la era de Internet: construir una cultura de implicación y trabajo excelente puede llevar muchos años; arruinarla, muchos menos.

La mala gestión de personas, el liderazgo torpe cuando no mezquino y el despilfarro del capital creativo de una firma, no solo cuestan dinero y pueden llevar a aquella a la deriva; también tienen un coste relevante en vidas humanas, y es por lo tanto un desafío ético. Detrás está el enorme peligro del *despido interior*. No es un evento que suceda de buenas a primeras. Se fragua lentamente, a menudo durante años. A veces, el resultado va más allá de un decaimiento o una pasajera tristeza, desembocando en una depresión. Pero incluso

cuando el desgaste no llega a tanto, comporta un conjunto tan apabullante de frustraciones mal digeridas, vacilaciones sobre el propio valor, empobrecimiento personal y conflicto con los compañeros, que es difícil exagerar lo perjudicial de su impacto. Los despedidos por dentro, presentes pero subterráneos, los zombies corporativos, practican la rebelión pasiva, una forma extrema de resignación que está en las antípodas de lo que la organización del siglo XXI necesita para triunfar.

Ante la magnitud del problema, toca reflexionar antes de hacer. La tendencia a simplificar los problemas, especialmente los que involucran a las personas, estrangula a las organizaciones. Como advertía Oscar Wilde, cada gran problema tiene una solución simple, que es errónea. Varios son los aspectos involucrados, cada uno con sus matices, en este inmenso desperdicio de personas y organizaciones; el presente texto se propone desentrañarlos. No tiene la intención de constituirse en panacea, sino el doble fin de esclarecer y hacer propuestas, cumpliendo además la condición insalvable de hacerlo con amenidad.

Para empezar, no es posible hablar de «contratos psicológicos» sin tratar la doble dimensión —que es una— de las personas y la ética. La primera serie de aportaciones se detiene en ambas consideraciones, en la importancia de conocer en profundidad el factor humano de las organizaciones y en lo que tiene que ver con el trato justo en el seno de estas. Al fondo se irá perfilando una cuestión clave, sobre la que se reflexiona muy poco en la práctica de las organizaciones: los múltiples aspectos que cubre el trabajo en los seres humanos, o que es capaz de cubrir, cuando aquel es realizado en los términos apropiados.

Seguidamente, se hablará de liderazgo. Las instituciones enferman, en muchas ocasiones, por culpa de los espíritus mediocres, y la miseria personal se hace fuerte cuando los peores ejemplos provienen de los responsables. Liderar siempre ha sido un arte complejo y crítico; las especiales circunstancias del empleo de este siglo hacen que sea cada día más determinante. En un mundo sin apenas barreras financieras, legales o tecnológicas, poco hay más importante que una guía

humana efectiva y generosa, ante todo, para atraer, retener y hacer brillar a los mejores.

Finalmente, el tercer bloque abordará la innovación, la creatividad y la excelencia. La nueva organización, que sobrenada en un mundo líquido, multiforme y extraordinariamente cambiante, requiere un orden extremo y un extremo caos; la seguridad de un patrón y la ambigüedad imprescindible para que las organizaciones logren adaptarse. ¿Cómo detectar y dar oxígeno al genio que se oculta en las instituciones, y cómo conjugarlo con la eficiencia operativa, el prosaico devenir diario? Esta suerte de *esquizofrenia operativa*, que está aquí para quedarse, solo puede ser tolerada, no digamos aprovechada, si se la entiende adecuadamente, algo a lo que trataremos de contribuir desde estas páginas.

Los capítulos que siguen, concebidos desde mi experiencia profesional como responsable de innovación y de equipos de trabajo en una multinacional, formador y consultor, pretenden ofrecer algo de luz sobre estos dilemas desde una perspectiva eminentemente práctica. Este es un libro sobre personas y organizaciones, sobre las personas en las organizaciones. Casi todos trabajamos o formamos parte de alguna, de modo que no está pensado, ni mucho menos, para que sirva solo a directivos, profesores o estudiantes de escuelas de negocio y otras gentes del mismo gremio, sino virtualmente para cualquiera. El veredicto sobre si lo consigue o no es, como siempre, cosa suya, querido lector.

SON SERES, NO RECURSOS (HUMANOS)

«El primer impulso de cada persona consiste en informarse y desarrollarse. El segundo, en salir de sí misma, salir de su provincianismo y curar su soledad»

(C.S. Lewis, *La experiencia de leer*)

Confianza

En su ensayo *Prudencia*, Ralph Waldo Emerson escribe: «Confía en las personas y ellas confiarán en ti; trátalas como si fueran importantísimas, y ellas demostrarán ser muy importantes». Y en la «Política de Recursos Humanos» de la multinacional Nestlé, versión nada menos que de 2002, puede leerse que «a la hora de tratar con personas, son prerequisites el respeto y la confianza». Muchos de los que lean esto lo tendrán por un truismo; pero lo cierto es que son muchos menos los dispuestos a hacer algo al respecto, algo en concreto, en sus organizaciones. Me he topado una y otra vez con ello en mi práctica profesional: que a la confianza se la da por sabida, que se la alaba tanto como se la descuida; que, por mucha importancia que se le asigne de palabra, no se vela por ella, ni se dotan recursos ni se diseñan acciones para acrecentarla.

Building Workplace Trust, un estudio de 2014 de IDG Research realizado sobre medio millar de encuestados con responsabilidades en empresas de cien o más empleados, define la confianza como «la disposición a aceptar riesgos basados en las acciones de otra persona». El informe señala que la consistencia, predictibilidad y transparencia de las decisiones de los líderes, junto a su tolerancia a que los equipos de los que son responsables asuman riesgos, y el sentimiento de compromiso y responsabilidad de las personas concernidas, explican muchos de los casos en los que dicha confianza prospera. El informe aporta asimismo un par de notas adicionales muy relevantes. La primera es que las compañías en las que abunda la confianza obtienen resultados mejores en más de dos veces y media a las rezagadas en

esta materia. La segunda es que más de la mitad de los empleados consultados no confían en sus jefes.

Uno asume riesgos basados en el comportamiento ajeno cuando dicho comportamiento es comprendido, resulta predecible, y se basa en valores que se comparten. Hablamos de los valores *ciertos*, los que se infieren de lo que ocurre realmente en las organizaciones, no de los que se plasman en esas frases almibaradas que engalanan las paredes, ni de las consignas que machaconamente se vierten en los canales de comunicación oficiales. El asunto, complejo, es sociológico, psicológico y moral, más que legal. Es también la traslación al mundo real del matemático dilema del prisionero: en un entorno en el que no se confía, hay una espiral de decisiones perjudiciales para las partes implicadas, y todo el mundo sale perdiendo.

La conflictividad social está directamente ligada a este nivel de confianza imperante. Lo que ennegrece el diagnóstico, en nuestros días, es que el conflicto puede persistir soterrado, pudriendo la organización por dentro. Cuando los miembros de esta dejan de confiar entre sí, en quienes toman las decisiones de más peso y en la organización en su conjunto, aumenta la susceptibilidad, y cada cual se atrinchera en su esquina. Esto cortocircuita la cooperación, y los procesos sufren, tanto en su vertiente eficiente —el día a día del funcionamiento organizacional, los accidentes, los resultados, lo que cuesta sacar el trabajo, la satisfacción del cliente— como en la creativa —la capacidad de progreso y adaptación al cambio—. Las desventajas se conocen desde hace mucho; su impacto agravado es de ahora. La organización contemporánea está imbricada en todas sus partes, y los departamentos tradicionales no pasan de ser ficciones administrativas: no hay prácticamente cuestión alguna, relativa al usuario o a la administración pública o a los proveedores, que no dependa de más de un departamento. Y la calidad del servicio, según la perciben los destinatarios de lo que la organización produce, es obra de esta en su totalidad. Allá donde la colaboración es inauténtica y está larvada por la desconfianza, se extiende la práctica de echar la culpa a otra instancia, y las energías organizacionales se van en trincheras y trifulcas de vecinos, *juegos de tronos* y menudencias

personales. Los lugares en los que la confianza se agosta son penosos en cuanto a su servicialidad.

La dirección, a todos los niveles, es la actriz principal en cuanto a la confianza. Confianza cognitiva, emocional y ética que se plasma en cuanto se comunica: suya es la responsabilidad de que lo que se dice en la empresa sea creíble, que sea considerado aproximadamente justo, también cabal para los buenos profesionales que entienden del negocio. La cuestión es que los cargos pueden otorgar poder y estatus, pero no credibilidad. Si Marcos es tenido como personalmente no fiable, en uno o varios de los sentidos expuestos, las comunicaciones que partan de él o atraviesen su negociado estarán heridas de muerte, sea lo que sea que ponga en su tarjeta de visita. La comunicación no es un mero medio para «trasladar» la confianza; ella misma la configura. La transparencia y la coherencia de las comunicaciones corporativas delimitan valores que son esenciales para que la confianza se consolide a nivel organizacional.

La confianza en horizontal y la confianza en vertical están interrelacionadas. De hecho, casi todo lo que ocurre en las organizaciones de nuestro siglo circula en sentido oblicuo: ya casi nada es exclusivamente jerárquico, ni exclusivamente entre iguales. Y lo cierto es que el corporativismo endurece los conductos por los que ha de circular esa materia tan particular, la confianza. Las organizaciones frías e impersonales, aquellas en las que cada cual se remite a su lista de tareas oficial, aquellas en las que las responsabilidades aparecen compartimentadas y aisladas (y a menudo en disputa), presentan innumerables peligros para la eficiencia y la creatividad.

El problema, en cuanto a los responsables de crear confianza y cuidarla, es que muchos desarrollan una suerte de cinismo infelizmente casado con la inseguridad. El directivo, cargo público o similar, responsable de estas cuestiones, es muchas veces un ser humano sobrepasado. Destacó en ingeniería, en finanzas, como médico, pero apenas tiene una ligera idea de la compleja trama de lo humano, de los aspectos antropológicos que concurren en el funcionamiento de los grupos de personas, no digamos en un todo organizacional. Si las corporaciones naufragan en cuanto a su confianza interna es en gran

medida por un déficit de talento humanista, combinado con buenas dosis de soberbia, junto al venenoso estoque de la inercia, el cortoplacismo, y un individualismo rampante que naturalmente no solo es causa, sino también consecuencia de todo lo demás.

Por supuesto, hay mil motivos para que una organización cuya confianza interior se ha gangrenado sobreviva unos años. Puede sostenérsela política o financieramente; puede gozar de una especie de monopolio, explotar un nicho de mercado que circunstancialmente nadie le discuta; tal vez la formen —por ahora— profesionales apegados y a tal distancia técnica del resto que competitivamente resulte imbatible; puede estar situada en una industria donde todas sus contrincantes estén peor. La diosa Fortuna, tan traviesa, también juguetea en los mercados, y hasta las organizaciones zombis pueden tener su recorrido. Pero cuando la confianza interior de una entidad se ha corrompido, es solo cuestión de tiempo que esta perezca.

* * *

¿Qué hacer entonces, respecto a la confianza? ¿Cómo actuar sobre ella, como elevarla y sostenerla, para cosechar sus frutos? ¿Se puede hacer algo, o toda la reflexión en este sentido no es más que una especie de inane *mea culpa*, y las organizaciones están irremisiblemente abocadas a la suspicacia, el desánimo y la incredulidad?

Por supuesto que se puede hacer algo, o más bien mucho. Basta constatar cuánto difieren unas instituciones de otras en este aspecto, ver como existen, a pocas calles de distancia, lugares donde muchos quisieran ingresar y sitios donde uno huele a cadáver desde que cruza sus puertas, junto a muchas que se debaten entre una cosa y la otra. Que los grupos humanos sean complicados de abordar no nos condena a clase alguna de determinismo, que es el refugio fácil de los cobardes.

Se puede potenciar la generosidad y la valentía en las organizaciones. No solo preocupándose por la equidad y porque arraiguen los mejores valores; también es mucho lo que puede hacerse para

«calentar» la firma, para humanizarla. Se puede (y se debe) trabajar en pro de una delegación efectiva de funciones, también eliminar innecesarias supervisiones. Se pueden diseñar sistemas retributivos que fomenten la cooperación y los logros compartidos, porque además cada vez resulta más extraño y discutible que alguien aduzca que logró esto o aquello con sus solas fuerzas, merced a su talento exclusivo. Se pueden marcar objetivos que enlacen los destinos de muchas personas, y se debe, es una necesidad imperiosa, respetar la inteligencia y la capacidad ajena.

Las organizaciones en las que abunda la confianza son densas en trama social. Es mucho lo que puede emprenderse para fomentar las experiencias compartidas y la solidaridad. Se pueden institucionalizar encuentros abiertos, y formar a los responsables para que se expongan al escrutinio ajeno, para que sean receptivos a las críticas y se comprometan con la gente a su cargo por su bienestar laboral. Hay, igualmente, muchas formas sutiles de acrecer el compañerismo, mediante actividades lúdicas, comunitarias, deportivas. Las empresas que puntúan alto en confianza se toman muy en serio lo que las mentes estrechas y adustas tienen por «extralaboral».

Se puede también apostar decididamente por los de dentro. La entrada de nuevo personal es un necesario soplo de aire fresco; toda institución que aspire a renovarse ha de propiciar las nuevas incorporaciones, y que el progreso profesional no dependa de la antigüedad. Pero la promoción interna, cuando es meritocrática y no por decreto, tiene indudables ventajas. En Costco, el noventa y ocho por ciento de los puestos se cubre por promoción interna, y la dirección, a resultas de ello, la componen personas que llevan trabajando juntas, por término medio, más de un cuarto de siglo. Esta clase de autopistas internas, cuando son justas y sanas, generan franqueza y cordialidad, además de ilusión.

La burocracia es una de las grandes amenazas de la confianza. Por supuesto, las organizaciones necesitan sistemas de control interno y medidas antifraude, cierta higiene administrativa que requiere procedimientos, etcétera. Pero ya Edward Deming, hace más de medio siglo, estipulaba que las formas organizativas que necesitan un

entramado jerárquico de firmas de muchos niveles son una seña de desconfianza, y un muy serio contratiempo para la excelencia. Las organizaciones de hoy pueden combatir el crimen y las imperfecciones con un mínimo de supervisión experta; con mejores sistemas y mucha menos neurosis que antaño.

La confianza es siempre entre personas, y responde también a lo que Jeffrey H. Dyer describe en *Collaborative Advantage*: «La seguridad que tiene una de las partes de que la otra cumplirá sus promesas y no intentará aprovecharse de sus debilidades». De ahí que las organizaciones en las que se respira confianza sean no solo justas, sino también benevolentes e íntegras. Benevolencia es justamente lo que la etimología del término sugiere: querer bien, en este caso, a quienes allí trabajan. La integridad es la benevolencia de puertas afuera, lo que la organización coherentemente aporta al mundo, y que a su vez se difunde hacia dentro, porque si hay algo cierto de la integridad es que esta «se pega».

La competencia hoy es de tal grado, y la volatilidad y la velocidad del cambio alcanza tales cotas, que quien dirige organizaciones ya no puede conformarse con menos que lograr una relación densa y sincera con las personas bajo su responsabilidad. La meta ha de ser necesariamente ese «comportamiento de ciudadanía organizativa» que Dennis Organ definió hace más de un cuarto de siglo como la «conducta individual discrecional, ni directa ni explícitamente reconocida por el sistema de recompensas formales, que al agregarse promueve el funcionamiento efectivo de la organización». En definitiva, a lo que se aspira es a ese «más allá del empleado» (sobrepasar lo que dice la ficha que describe su puesto) que engrandece a las organizaciones. Un resultado solo alcanzable si hay suficientes miembros de la organización altruistas, atentos, implicados y tolerantes, es decir, confiantes. No es una utopía; pero ciertamente solo es posible en cierto clima, que depende de cierta cultura, como esta depende de ciertos valores. La buena noticia, digámoslo de nuevo, es que sobre todo ello se puede trabajar.

* * *

He aquí un aspecto poético de las organizaciones: puedes, hasta cierto punto, comprar la confianza de tus proveedores, también la de tus clientes, y hasta la de las administraciones públicas (no necesariamente mediante el soborno); pero no puedes comprar la confianza de tus empleados. La confianza interna comprada tiene la superficie acharolada y las entrañas corrompibles, y a la larga no engaña a nadie. La confianza organizacional, cuando es auténtica, solo puede *vivirse*; porque los que la experimentan están dentro y no fuera, como el proveedor, el cliente o la administración de Hacienda. Es un edificio que has de erigir y mantener; y más te vale que los cimientos sean firmes, o habrás de echarla abajo y empezar de nuevo, con el enorme coste que ello supone. Como explica en *Creativity Inc.* Ed Catmull, cofundador y actual presidente de Pixar, «lo difícil es conseguir personal talentoso que trabaje entre sí con eficiencia. Esto requiere respeto y confianza, aspectos que como gerentes no podemos imponer; han de ganarse con el tiempo».

Irónicamente, puesto que la confianza es el motor de la cooperación y esta es tanto más necesaria cuanto mayor es la complejidad, es en las organizaciones de mayor tamaño donde la confianza hace más falta, y también donde es más complicado fraguarla. La unidad de la confianza es la reputación; y puesto que en las instituciones mastodónticas las interacciones son menos y las distancias mayores, la reputación es menos accesible, más borrosa, y necesita de más energía para su elevación y sostén. En un momento álgido de *Un tranvía llamado deseo*, Blanche Dubois afirma: «Siempre he dependido de la amabilidad de los extraños». Eso es, precisamente, lo que son entre sí muchos de quienes pertenecen a una organización gigante, extraños; y su interdependencia mutua es decisiva para el devenir de aquella.

No existe dimensión organizacional a la que no afecte la confianza; pero esta es especialmente crítica en la gestión del cambio. La incertidumbre y la ambigüedad requieren desesperadamente, para no devorar a los grupos humanos inmersos en ellas, que abunde la confianza. Cuando la mayoría está mirando a los lados, porque se siente acechado por la amenaza, o peor, cuando lo que hay es mucha gente vigilando su espalda, ¿quién puede mirar al frente para

ocuparse de los desafíos constantes que el tiempo y el resto de actores del mercado plantean?

Fue Francis Fukuyama quien en 1995 (*Trust*) recalcó que cuando el nivel de confianza es alto en una sociedad cabe esperar que todas las instituciones tengan un mejor desempeño, incluido en lo que respecta a las empresas. También apuntó a uno de sus beneficios más inmediatos: la espontánea sociabilidad que genera. El problema estriba en que la confianza ha implosionado a nivel mundial a raíz de la más reciente megacrisis financiera. No ha sido la única, ni será la última: no obstante, sea por el momento en que vino, el grado de información del que dispusimos para desmenuzarla, el amplio rango de personas a las que afectó o por otras circunstancias, existe toda una generación que está más descreída que nunca. Entre otras cosas, la ciudadanía ha aprendido a desconfiar de una clase dirigente que se ha manifestado atada de pies y manos frente a poderes fácticos superiores o subrepticios, una clase que también dijo ignorar todo lo concerniente a los escándalos que se destapaban. Y pocas cosas minan más la confianza que saber que quien dice ejercer un poder en realidad no lo detenta.

Este hecho no pueden ignorarlo ni siquiera las organizaciones a las que no cabe imputar responsabilidad alguna sobre la crisis. La confianza no puede ya darse por descontada; habrá que trabajar mucho más para generarla y mantenerla. Sobre la confianza pivota cualquier tipo de liderazgo, porque para seguir cierta visión y objetivos, o se confía o se fuerza. La imposición y la violencia (que nada tienen que ver con liderar) siempre han sido vías para lograr que las cosas se hagan: pero son vías costosas, que, además, aunque aseguren cierto cumplimiento, están reñidas con la excelencia y la creatividad. Más todavía en un tiempo, el nuestro, en que las interacciones físicas se han visto drásticamente reducidas, incrementando el coste de forzar comportamientos a distancia. La virtualización de las organizaciones ha mermado el poder de las coacciones, afortunadamente.

El profundo desencanto instalado en Occidente (pese a ser todavía, recordemos, el lugar donde mejor y más libre se vive del mundo), que ha socavado muchas instituciones antes indisputadas, tiene esta

misma base: una descomunal quiebra de la confianza. Las personas que engrosan las organizaciones lo hacen con este bagaje auestas. Eso es un gran problema, pero también una gran oportunidad, porque las personas siguen queriendo confiar. Si ya no pueden confiar en el gobierno, en la UE, la ONU o el sistema capitalista, ¿por qué no aprovechar ese potencial de compromiso, dedicación y generosa cesión de su talento, logrando que se fíen de la organización que los contrata, haciendo que sientan que es un lugar al que pertenecen, un lugar en el que importan y pueden progresar y disfrutar?