

## LA CONFIANZA COMO VALOR EN LA GESTIÓN.

*Publicado en la Revista Enfoques de la Editorial La Ley, edición de setiembre 2009.*

**Por Alejandro González Escudero.**

Maquiavelo aconsejó a su príncipe: “Un gobernante prudente no debe cumplir lo que promete cuando ello vaya en contra de sus intereses, ni cuando ya no existan las razones que lo llevaron a comprometerse.... Jamás han faltado excusas legítimas a un príncipe que deseara incumplir honorablemente su promesa”.

La demostración de que muchas personas del ámbito de la política siguen este consejo, aún haciéndolo intuitivamente por no conocerlo en forma explícita, no requiere un gran esfuerzo. Pero, ¿qué ocurre en la esfera de la dirección de las organizaciones? ¿Qué sucede con los líderes empresarios en el mundo de los negocios?

En el plano de los textos especializados, no recordamos una recomendación de tal cinismo en los miles de páginas que hemos leído sobre liderazgo empresarial. Es muy difícil imaginar a un experto en management explicando las bondades de una conducta con esas características.

Sin embargo, ¿qué ocurre en la “realidad”?

Aunque es evidente que predominan los efectos negativos antes que los positivos, no es mucho lo que se ha indagado sobre las consecuencias que por sí trae el incumplimiento de las promesas de los líderes, sean políticos o empresarios, más allá del daño inmediato que pueden causar (cuando se incumple una promesa, hay algún perjudicado directo). Para ambos, una de esas consecuencias de mediano y largo plazo es la pérdida de la “confianza”.

Para abordar el tema de la “confianza”, utilizaremos conceptos derivados de la teoría del costo de transacción. En economía, los costos de transacción son aquellos que resultan imprescindibles para que el sistema económico “funcione”. No son los costos de producir bienes o prestar servicios, sino los que ocasionan todas aquellas tareas necesarias para que las transacciones puedan efectuarse. Incluyen los gastos ocasionados previos a la firma de contratos (averiguaciones, evaluaciones, redacción de contratos), todos los requeridos para asegurar que se cumplan (garantías) y los que se originan si de no respetarse lo acordado, se debe exigir el cumplimiento compulsivo de las obligaciones (litigios, abogados, costos del sistema judicial).

Fácilmente se infiere que una economía será más eficiente y competitiva si logra que sus costos transaccionales sean menores. La magnitud de estos costos es muy alta. Douglas North, Premio Nobel de Economía, calcula que el 45 % del ingreso nacional de los EEUU se dedica a negociaciones y esa relación se incrementó en un 25 % en el término de un

siglo.<sup>1</sup> Por supuesto que nunca podrá ser cero, pero tratar de reducirlos es un objetivo de interés público y privado.

Para hacer un análisis desde esta perspectiva deben considerarse dos aspectos que hacen a la condición de los agentes económicos: Su conducta frente al interés propio y el conocimiento disponible<sup>2</sup>.

El interés propio:

Hay tres categorías:

La sencilla búsqueda del interés propio, esto, es las personas que intervienen buscan claramente su propio beneficio, sin engañar a la contraparte. Es la conducta dominante según la teoría económica clásica.

El oportunismo (la conducta más interesante para este análisis) es el perseguir el interés propio con la disposición de actuar con dolo para mejorarlo.

Finalmente, la disciplina, que no sólo es sujetar la conducta propia a órdenes de terceros, sino también a códigos (pueden ser religiosos) aceptados y respetados por la persona.

El conocimiento disponible:

Racionalidad ilimitada: No existe incertidumbre y se pueden maximizar los resultados de cualquier acción. Así funcionan los mercados de competencia perfecta.

Racionalidad limitada: Por su elevado costo y esfuerzo, la persona no alcanza a conocer la totalidad de las variables para optimizar. Indaga hasta alcanzar un nivel de “satisfacción” con la información obtenida y los resultados esperados a partir de ella. Esta idea es el aporte de la teoría de las organizaciones en Administración<sup>3</sup>.

Racionalidad evolutiva: La persona se desenvuelve dentro de las pautas usuales en el medio, tendiendo a persistir en las conductas que resultan exitosas y abandonar las que no lo son.

Se puede armar una tabla y tratar de ver qué muestran los escenarios que surgen al cruzarlas.

Conducta	Información		
	Racionalidad ilimitada	Racionalidad limitada	Racionalidad evolutiva

<sup>1</sup> North, Douglas C., “Instituciones, cambio institucional y desempeño económico”. F.C.E. México, 2006, página 44.

<sup>2</sup> Para simplificar el análisis hemos dejado de lado los aspectos relativos a la especificidad de los activos que habitualmente se consideran en estas teorías.

<sup>3</sup> Ver “El comportamiento administrativo”, obra clásica de Herbert Simon.

Interés propio	Competencia perfecta	Cláusulas generales	Usos y costumbres
Oportunismo	Control compresivo de los contratos	Problemas contractuales	Relaciones de fuerza
Disciplina	Planificación	Cooperación	Utopía

### GOBERNANDO LOS CONTRATOS.

El mundo de los mercados transparentes, de la competencia perfecta, es el mundo donde los agentes tienen información completa, maximizan su beneficio y actúan abiertamente por interés propio. Aunque denostado, es en cierto sentido un mundo “ideal”, ya que todos obtienen el máximo beneficio de sus recursos<sup>4</sup>.

El actuar de acuerdo con valores más “elevados” que el interés propio lleva al escenario de la “obediencia” de las normas establecidas o de la propia moral. Obediencia en una planificación centralizada (el modelo aplicado en la Unión Soviética), o a la actitud cooperativa frente a los hechos económicos, o sencillamente el creer en un mundo “ideal” (socialismos utópicos). Ni la planificación ni la utopía, a niveles macroeconómicos, han demostrado demasiados éxitos.

Detengámonos en la conducta “oportunista”. Quien actúa de esa forma, busca explotar a los que están desprevenidos y obtener beneficios especiales defraudando a los demás. El famoso “dilema del prisionero” muestra que la decisión de defraudar es la más conveniente, especialmente si el otro prisionero “coopera” porque de esta forma aumentará el beneficio del oportunista<sup>5</sup>.

¿Quiénes son oportunistas? Los que abusan de las asimetrías de la información, que son casos de “racionalidad limitada”. Por ejemplo, el vendedor de un auto que omite decirle al cliente una falla que él conoce y que el otro no tiene forma simple de descubrir. Ocultando esa información, obtiene un precio mayor. El que no toma los cuidados necesarios sobre un bien porque sabe que tiene una sólida cobertura del seguro que responderá ante los siniestros (ejemplo de “riesgo moral”). El que firma un contrato, recibe prestaciones de la otra parte, pero no cumple con las obligaciones propias porque descubrió alguna falla para evitar o demorar la posterior ejecución por incumplimiento. El que manipula información ante los superiores en su empleo con el fin de obtener mayores beneficios personales.

Hay muchos ejemplos más. Por cierto, que los sistemas económicos cuentan con mecanismos para disminuir la acción de los oportunistas. Uno de ellos es el marco legal y la acción de los tribunales para penalizar severamente el incumplimiento contractual. Otro, es la dificultad para hacer nuevos contratos en el futuro con quienes fueron defraudados

<sup>4</sup> Sobre estos enfoques puede consultarse a Williamson, Oliver, “Las instituciones económicas del capitalismo”, F.C.E., México, 1989.

<sup>5</sup> Dos prisioneros se enfrentan a esta decisión: Si A se declara culpable y B inocente, A recibe la pena máxima y B sale libre. Si B también se declara culpable, ambos reciben una pena menor. En la otra alternativa, A declarándose inocente, si B se declara culpable, A sale libre y si B también se declara inocente, ambos reciben una pena intermedia. La decisión considerada individualmente para cada uno, lleva a ambos a declararse inocentes y soportar una pena intermedia. Si pudieran acordar y confiar entre sí que no se defraudarán, ambos se declararían culpables y recibirían una pena menor.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

antes. Otro, son los recaudos y garantías que se piden a la contraparte antes de firmar un convenio.

Se puede inferir de lo dicho que los costos de transacción serán menores en la medida que sea menor la posibilidad de intercambiar con un oportunista. Dicho de otra forma, los costos de transacción son menores si es mayor la “confianza” que genera el sistema.

Con menores costos de transacción, mayor será la riqueza creada, aumentará el ingreso y en general se logrará mayor bienestar. Como dijimos antes, reducir esos costos puede ser un buen objetivo colectivo y particular.

Pero, ¿cómo llevamos todo esto a las organizaciones?

### EL PRÍNCIPE (O EL LÍDER) OPORTUNISTA.

Volviendo al príncipe de Maquiavelo, ¿cómo puede ese príncipe del primer párrafo propiciar el cumplimiento de las promesas cuando él obtiene beneficios con el oportunismo?

Veamos qué ocurre en la actividad política. Es una en la cual el oportunismo brinda muy claros beneficios con relativamente pocos riesgos de recibir sanción. El “príncipe” maneja información asimétrica, ya que la tiene con mayor abundancia que los gobernados, no da garantías reales cuando lo “contratan” para gobernar, son escasas las oportunidades en que tienen que volver a “contratar” con quienes fueron defraudados con promesas incumplidas (sería una reelección en los sistemas democráticos) y dispone de la decisiva ventaja de ser el que dicta normas que los demás deben cumplir.

¿Y en la empresa?

Gran parte de las condiciones favorables para la conducta oportunista descrita antes para un político pueden repetirse en la dirección de empresas, en particular, en sus niveles más altos.

La explotación de información asimétrica, la capacidad de imponer decisiones dentro de la organización aunque no están alineadas con sus objetivos, las posibilidades de engañar a terceros o clientes cuando se contrata o se vende, el buscar el beneficio personal presente aún a costa de perjudicar a la organización en el futuro, son algunos ejemplos.

Uno de los principales “antídotos” contra los oportunistas, que puede ejercer sobre ellos un efecto de disuasivo, es lo que se conoce como “efecto reputación”.

### EFFECTO REPUTACIÓN.

Una reputación favorable es la consecuencia de haber actuado correctamente y cumplido con las promesas y acuerdos a lo largo del tiempo.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

Sin duda, tanto en el ámbito de la política como en los negocios o entre la dirigencia empresaria, tener una buena reputación es un activo de gran valor porque permitirá llegar a acuerdos con mayor facilidad. En definitiva, quien tiene una buena reputación es merecedor de la “confianza”. Perderla, significará en muchos casos quedar excluido para futuros acuerdos. No es fácil volver a confiar en quien ya defraudó una vez.

Y ése es el punto central para quienes están dispuestos a elegir una conducta oportunista. Si por la actividad o el desarrollo empresario se estima que en el futuro se deberá interactuar con quienes hoy tenemos oportunidad de defraudar, no convendrá hacerlo ya que el defraudado seguramente no querrá en el futuro acordar con quien lo defraudó.

La reputación extiende la “mala imagen” ante otros, que no fueron defraudados en forma directa, pero que llegan a conocer lo hecho por el oportunista y entonces pueden prevenirse de ser engañados por él.

Según vimos en el caso del dilema del prisionero, la decisión más conveniente desde el punto de vista individual es tratar de que el otro se declare culpable confiando en que uno hará lo mismo, y finalmente no cumplirle, obteniendo la situación más ventajosa porque toda la culpa la soporta el defraudado. Sin embargo, esta estrategia no es la óptima si el juego se va a repetir más veces. El defraudado no volverá a confiar si tiene la oportunidad de jugar de nuevo. Para indagar cuáles pueden resultar las mejores estrategias se han realizado muchas simulaciones donde se probaron los resultados de juegos del dilema del prisionero iterados.<sup>6</sup> Es decir, el oportunista tiene que saber que no volverá a tener enfrente al defraudado, por eso no le importa perder la reputación.

Son ejemplos, los casos de grandes defraudaciones a los inversionistas (como el famoso financista Madoff) o los directivos que obtienen grandes retribuciones pero las empresas caen (muchas de las quiebras vividas en la crisis financiera global). En ellos el defraudador no espera volver a participar. Se retira del juego con el producido de su defraudación.

Otra situación que diluye el efecto reputación es la imposibilidad de conocer las conductas anteriores de quienes actúan. Allí no hay efecto reputación porque sencillamente no hay registro de esa reputación. En el mundo de los negocios, en mercados con muchos participantes desconocidos, un oportunista puede aprovecharse de otros sin ser reconocido.

Incrementar la incidencia del efecto reputación requiere dar más transparencia al mundo de los negocios y a la trayectoria de sus directivos.

## LA MORAL, LA ÉTICA O LA CULTURA PREDOMINANTE.

Resulta evidente que entornos donde las conductas sujetas a pautas éticas, en la empresa o los negocios, se encuentra fuertemente internalizada en las creencias y los comportamientos de la gente, favorecen el surgimiento de la confianza.

---

<sup>6</sup> Axelrod, Robert, “La complejidad de la cooperación”, F.C.E., Bs. As., 2003.

Si todos cumplen con lo que prometen, respetan los acuerdos y honran su palabra, la confianza crece. En ese contexto, como dijimos, se reducen los costos transaccionales y aumenta la eficiencia. Dentro de cada empresa, también se verán mejores resultados: La comunicación será más fluida, creíble y confiable. Es esperable un ambiente de mayor compromiso, con personas motivadas e identificadas con los objetivos de la organización.

Se ha pensado que ciertas culturas, como las orientales, o ciertas comunidades, como las de los países escandinavos, presentan estas características, con las que habrían logrado un mejor desempeño económico y mayor desarrollo social.

Es fácil demostrar las ventajas de la conducta honesta. Si nadie incurre en robos, no hace falta poner guardias, porque nadie tomará lo que no le pertenece. Esos guardias representan costos que no favorecen la eficiencia sino, simplemente, son necesarios para custodiar los derechos de propiedad de bienes ya creados.

Pero si profundizamos esta línea de pensamiento y reemplazamos honestidad por altruismo o solidaridad, encontraremos que, en realidad, lo que finalmente se debate en este punto es la visión que se tiene acerca de la propia condición humana.

No es un tema secundario en la Administración.

Una de las primeras expresiones de la Administración con una formulación teórica sólida, fue la llamada “administración científica”, que desarrolló Frederick Taylor. Es suficientemente conocido que en esta visión las personas eran consideradas como individuos interesados en obtener el máximo beneficio económico personal. En el cuadro que presentamos antes, esta creencia acerca de las personas caía perfectamente en la conducta del interés propio, la información ilimitada y, por lo tanto, la competencia perfecta. Los estudios de Taylor son, de alguna forma, la expresión en el Management de las teorías económicas de Adam Smith.

Pero en Administración la visión del hombre cambió. La Escuela de las Relaciones Humanas pudo demostrar ya en 1930, que no solo el egoísmo y el interés material son las fuentes de motivación de quienes participan en las organizaciones.

Pero, ¿hasta dónde se puede llegar con ello? ¿Qué tan “buenos” son los seres humanos?

Por citar solo un ejemplo, Gary Hamel –actual y exitoso autor de temas de Management- en un libro reciente que lleva por título “El futuro de la Administración” escribe:

“En realidad es posible motivar a las personas sólo con dinero (por lo menos a algunas), pero es peligroso, tal como lo aprendieron los accionistas de Enron, cuando la codicia triunfa sobre los ideales elevados. Sin un propósito altruista, la tentación de violar los límites de la ética para perseguir el beneficio personal puede ser irresistible. Sin un sentido de destino, el director ejecutivo y los demás pueden sucumbir a la tentación de proceder

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

como mercenarios más interesados en elevar el precio de las acciones que en construir capacidades críticas para el futuro”<sup>7</sup>.

¿Resulta suficiente creer en ese “altruismo innato” para dar por sentado que la confianza será el patrón de la conducta en las empresas y los negocios? Las experiencias recientes vividas con las caídas de importantísimas entidades financieras, donde sus directivos se enriquecieron hasta niveles inauditos justo antes del derrumbe, parecerían demostrar lo contrario.

### CÓMO SE PIERDE LA CONFIANZA.

El cuadro muestra ejemplos de pérdida de confianza fácilmente identificables en muchas organizaciones.

La confianza de....	Se pierde por.....
Los accionistas	Prometer la valorización de la empresa y luego dejarla caer. Otorgarse altas retribuciones sobre la base de beneficios que no podrán sostenerse en el tiempo. Aprovecharse de la información interna (inside trading) Las disputas en la dirección o gerencia como consecuencia de las ambiciones personales para incrementar el poder.
Los clientes	Vender productos que no cumplen con las especificaciones. Producir con mala calidad. Hacer publicidad engañosa.
Los empleados	Prometer beneficios que no se cumplen. Pedir lealtad hacia la empresa, pero hacer despidos apenas conviene para reducir costos. Un clima organizacional de alta rivalidad y competencia interna.
Los socios	Obtener ventajas o hacer negocios propios a espaldas de los socios o el interés de la sociedad.
Los proveedores	Incumplir con los pagos o con los compromisos de compra. Reemplazarlos con frecuencia para aprovechar los beneficios que se otorgan en las luchas para ganar clientes. No devolver los préstamos o depósitos recibidos.
La comunidad	No cuidar el medio ambiente. Utilizar tecnologías no sustentables buscando únicamente reducir los costos, sin considerar los daños a terceros o hacia el futuro (externalidades para la organización individualmente considerada)
Los superiores	No alineando los objetivos personales con los de la organización (Teoría de la Agencia). Generando costos de influencia, esto es, distorsionar la información para inducir a que los decisores nos beneficien con decisiones que no habrían sido las mismas de haber tenido la información adecuada.

<sup>7</sup> Hamel, Gary y Breen, Bill, El futuro de la administración, Ed. Norma, Colombia, 2008, página 231.

## CONCLUSIONES.

Tal como se explicó, resulta manifiesto que el entorno institucional, cultural, legal y de los hábitos para hacer negocios ejercen una influencia significativa a la hora de establecer “niveles de confianza”. Dicho de otra forma, es difícil que una organización “basada en la confianza” pueda sobrevivir sola en un ambiente de oportunismo e incumplimiento porque será una presa fácil.

Sin embargo, las principales teorías referidas a la organización se basan en que los participantes dirijan su trabajo y esfuerzos hacia alcanzar los objetivos establecidos.

Esos actores más los recursos disponibles y el conocimiento facilitan que se puedan alcanzar las metas propuestas.

Se espera que los factores individuales puestos en una organización arrojen un resultado de valor superior a la suma individual de cada uno de ellos. Pero no siempre se cumple esa predicción. La falacia de la composición indica que la suma de las partes de una organización no siempre da un resultado superior. Puede ser igual o hasta inferior, en casos extremos.

La confianza es un factor clave para que esa “agregación de valor” finalmente aparezca. La confianza minimiza los costos transaccionales, aumentando con ello la eficiencia.

Pero lograrla, no es una tarea sencilla.