



Universidad de los Andes

ALFREDO ENRIONE C.  
PROFESOR CENTRO GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD

## La confianza y el éxito de un país

El Líbero  
8 de noviembre de 2017

Los países desarrollados tienen confianza en sí mismos, en parte por sus éxitos del pasado; pero más allá de los resultados, la confianza también es la causa de los éxitos. Esta es la conclusión de Rosabeth Moss-Kanter en su libro *Confianza*. Después de investigar por años las razones que explicaban el éxito de países, empresas y equipos deportivos, la destacada académica de Harvard identificó a la confianza como un rasgo común en todos los casos.

En términos simples, la confianza es tener una expectativa razonable en que pasarán cosas buenas en la vida. Dichas expectativas le dan a la gente la fortaleza para abordar metas desafiantes, la resiliencia para recuperarse de la adversidad, y la ecuanimidad para enfrentar las circunstancias en forma honesta y descarnada. Para Moss-Kanter, la evidencia demuestra que el nivel de confianza influye en la predisposición (o aversión) de las personas a invertir su dinero, su tiempo, su energía y su propia reputación en una iniciativa.

Hablar de la falta de confianza en Chile no es novedad. Todos los indicadores demuestran caídas dramáticas en las percepciones de la gente respecto del gobierno, la política, las empresas y hasta sus propios vecinos. Sin embargo, el trabajo de Moss-Kanter aporta luces para analizar la situación más allá de lo trivial. Para la autora, la confianza en Chile habría que mirarla en cuatro niveles diferentes.

Primero, los individuos deben tener confianza en sus propias capacidades para alcanzar las metas. Aquí en principio estamos bien. A pesar de nuestros esquizofrénicos discursos políticos y según las encuestas, la mayoría de los chilenos cree que, si trabajan duro y se esfuerzan, avanzarán social y económicamente.

En el segundo nivel, las personas también deben confiar en las capacidades técnicas y las buenas intenciones de aquellos con quienes trabajan y de quienes dependen. Aquí ya estamos complicados. La meritocracia no es precisamente el rasgo cultural más marcado en Chile y las intenciones, especialmente de los superiores, se miran con suspicacia. ¿Cuánta gente confía que el funcionario de una repartición pública, de la farmacia o la empresa de seguros tiene las capacidades y está allí pensando en su mejor interés?

En el tercer nivel, los ciudadanos deben percibir que en la organización donde trabajan y a nivel de la sociedad como un todo, las estructuras, sistemas y procesos son razonables, justos y contribuyen al éxito de quienes se esfuerzan y sacrifican. En efecto, Chile tiene serios problemas de desigualdad de oportunidades, aunque ha avanzado mucho en las últimas décadas. Sin embargo, la retroexcavadora y los delirios de refundar todo han contribuido a potenciar significativamente la desconfianza en este nivel.

Finalmente, los ciudadanos deben sentir que pueden confiar en la “red social”. Sus familias, sus amigos y la comunidad deben contribuir a su éxito. Además, los líderes, las universidades y el Estado, entre otros, deben ser percibidos como comprometidos con el esfuerzo de los individuos por alcanzar el éxito. Claramente, si tomamos las luchas egoístas, las discusiones por el rol del Estado o sobre los impuestos, no resulta claro el compromiso con el éxito individual.

Para Moss Kanter, cuando caen las confianzas los países pueden entrar en círculos viciosos. Rachas donde pierden un partido tras otro. Después de un primer fracaso, se quedan pegados y no logran salir. La responsabilidad siempre está el liderazgo. Primero, los líderes no quieren reconocer los errores (ni quieren que se los recuerden continuamente), así que cortan la comunicación. Se aíslan. Entran en la negación. Luego concentran su energía en culpar al empedrado y a los demás. Ponen el foco hacia adentro. Dejan de confiar en los demás y en sus propias capacidades. Hay conflictos internos y surgen facciones. Finalmente, pierden la iniciativa, se olvidan de los objetivos de fondo y contagian al resto con su sentimiento de negatividad.

Afortunadamente, los países también pueden salir de las malas rachas y surgir en círculos virtuosos. Allí los éxitos van reforzando los niveles de confianza y, a su vez, estos nuevos niveles contribuyen a mayores éxitos. Moss Kanter señala que los líderes también son quienes tienen la capacidad de revertir una situación desfavorable.

Para ello deben asumir primero la responsabilidad por el fracaso. A veces, como en el cuento de Andersen, es difícil reconocer que el emperador efectivamente está desnudo. Aun cuando sea incómodo, deben tener disposición a la crítica constructiva, que ponga la evidencia descarnada sobre la mesa. Deben también promover la comunicación abierta y eliminar los silos. Por último, deben promover la “confianza externa”. Esto es, comunicar una visión positiva e inspiradora y demostrar que tienen la organización de excelencia, profesional y transparente, capaz de generar los resultados deseados.

Chile en los 90 fue un ejemplo. El país entero, de la mano de sus líderes políticos, empresariales y sociales, se comprometió con un esfuerzo de unidad, con un diálogo y construcción de confianza que repercutió en el período de mayor crecimiento económico en cuarenta años.

Es de esperar que quien asuma las riendas de Chile en marzo de 2018 traiga la recuperación de la confianza entre sus máximas prioridades. Si así es, le recomiendo leer el libro de Moss Kanter.