

# CONFIANZA

Robert Spaemann

## ¿Somos dueños de la situación?

Nadie es completamente dueño de la situación, y ello en un doble sentido: en un sentido, por así decir, cosmológico, y en otro antropológico. En sentido cosmológico nuestra vida está determinada por una serie de condiciones que no hemos escogido y que no dominamos nunca de modo completo, y ni siquiera substancial. Antropológicamente, fuimos engendrados y dados a luz sin nuestra participación. Por todo ello, en relación con estas condiciones dadas hablamos de “destino”. No dominamos nuestro destino pero podemos actuar frente a él. La filosofía clásica como doctrina de la vida siempre fue en gran medida doctrina del comportamiento frente al destino.

El empeño del hombre por crearse un cierto espacio de autodeterminación y autoafirmación dentro del conjunto de condiciones que le vienen dadas, se halla, a su vez, bajo otra condición antropológica adicional: que nadie puede crearse para sí solo este espacio libre: dependemos de la cooperación. La cooperación puede organizarse jerárquicamente; el poderoso puede mandar trabajar a otros hombres a su servicio, pero él tampoco se convierte por este hecho en dueño de la situación. En primer lugar, nunca es el único poderoso: siempre hay otros de cuya buena voluntad depende. Y también quienes trabajan para él, en dependencia de él, le son iguales en aspectos esenciales, y siempre trabajan también por su propio interés. La identificación con los propios intereses del poderoso nunca es absoluta.

El control que puede ejercer sobre esas personas es limitado, ya simplemente por el hecho de que sólo lo puede ejercer a través de controladores que a su vez deben ser controlados. Además, sabemos que la voluntad de ser continuamente dueño del espacio de cooperación resulta extremadamente negativa para la eficacia de dicha cooperación: los costos de transacción resultan demasiado altos.

La famosa consigna de Lenin: “La confianza es buena, el control es mejor”, sólo es cierta en casos excepcionales, a saber, en los casos en los que la palabra “mejor” no se entiende moralmente, sino en el sentido de “más eficiente”. El control sin confianza no es eficiente.

## ¿Es natural la confianza?

Acaba de aparecer el concepto del que vamos a tratar. Y lo primero que puede decirse en su alabanza es que, en el fondo, no es necesaria, porque la confianza, alabada o no, es por principio inevitable. Al que rehuye por principio confiar en los demás, no le queda más que un remedio: suicidarse.

Autonomía absoluta sólo existe para el hombre en el breve instante en el que pretende separarse del mundo. Si queremos vivir debemos renunciar al deseo de ser dueños de la situación: tenemos que confiar en los demás. Confiar en alguien (sich auf jemanden verlassen = abandonarse a alguien) es una perífrasis alemana maravillosa de lo que significa confiar. Abandonarse es lo contrario de quedarse consigo mismo. David Hume formuló la tesis opuesta, la tesis fundamental de la doctrina epistemológica empirista, con las palabras: "We never advance one step beyond ourselves" (no avanzamos nunca un paso más allá de nosotros mismos). Esta frase expresa con toda brevedad el principio fundamental del moderno *selfish system*. La alienación de la realidad, propia de este sistema, se hace patente en el hecho de que un fenómeno fundamental como el de la confianza se convierte en él en una prestación que precisa ser justificada. Pero la confianza no es un invento. Los psicólogos hablan de una "confianza originaria" del hombre, sin la cual no es posible una vida sana, y que tiene su fundamento en la confianza del niño pequeño en su madre. El niño no está primeramente consigo, no se conoce primero a sí mismo y luego a su madre. No "se decide" a confiar en su madre: es precisamente al revés, primero está con su madre y paulatinamente llega a ser él mismo. Toda la confianza posterior, todo abandonarse a otros, es la repetición de lo que pasaba en el principio. Y si no pasaba en el principio la consecuencia es a menudo una debilidad del yo; la incapacidad de abandonarse es a su vez la expresión de esta debilidad del yo. Sólo un yo fuerte puede abandonarse sin miedo de perderse. Lo que podemos aprender, por tanto, no es la confianza, sino la desconfianza. En una de las *Historias Maghrebíes* de Rezzori, un padre anima a su pequeño hijo a saltar a sus brazos abiertos, desde el árbol al que se había subido. El niño salta, el padre se retira y le deja caer al suelo. El niño llora y el padre le explica: "Lo hice para que aprendas a no confiar en nadie".

El padre tiene razón: no es la confianza lo que se aprende, sino la desconfianza. La cuestión vital es ¿cuál de las dos es natural y cuál de ellas requiere justificación? Hace poco observé a la dueña de un pequeño teatro de Stuttgart, mientras vendía entradas. Un joven pidió una rebaja de estudiante, pero no llevaba su correspondiente carnet. La vendedora, que a la vez era la dueña del pequeño teatro, le concedió la rebaja, con la observación: "No le conozco, por tanto, no tengo motivo para no fiarme de usted". Esta actitud es inusual. ¿Cómo reaccionaríamos nosotros frente a ella? Probablemente con una mezcla de simpatía, admiración y una sonrisa escéptica. No sé cómo reaccionó el joven. Dependería probablemente de si era realmente estudiante o no. Si lo era, agradecería el gesto; si no lo era, quedaría avergonzado, a no ser que fuera un mentiroso sinvergüenza. La confianza que se nos otorga sin realmente merecerla nos avergüenza y, por regla general, es un motivo para intentar merecerla y justificarla posteriormente, de modo que con frecuencia se convierte en una *self fulfilling prophecy*. Mentir a alguien que de todos modos no nos cree es más fácil que mentir a alguien que se fía de nosotros.

¿Es la confianza o la desconfianza la que precisa justificación? La relación no puede ser simétrica, porque si fuera así, con tanta justificación no llegaríamos nunca a actuar. Pero la respuesta a la pregunta parece depender de la óptica y la situación. Generalmente, me fiaré como extranjero de cualquier nativo si le pregunto por una calle. Pero ¿qué pasaría si un extranjero se ofreciera a llevarme una carta al buzón,

si no tuviera tiempo de hacerlo yo mismo porque mi tren sale enseguida? Probablemente le daría la carta si no contiene nada importante o valioso, pero si fuera el caso dudaría. Sin embargo, esta duda la experimenta como ofensa aquel que me ofrece su ayuda, o por lo menos lo considera una descortesía. Y más aún si le explico que en la carta hay 1000 Euros. Cada uno tiene derecho a ser considerado digno de confianza por los otros. Y como cada uno sabe exactamente que esta exigencia no es justificada, el que tenga un poco de capacidad de reflexión y de tacto será prudente con ofertas cuya aceptación requiere una considerable cantidad de confianza. Una oferta así puede ser una exigencia exagerada: nos avergüenza y a la vez hace que nos sintamos a gusto.

No olvidaré nunca a un piloto italiano que se hallaba ocioso en el aeropuerto de Roma, a causa de una erupción del Etna que impidió la salida de su avión, y al que pedí consejo. Me habían robado, no tenía ni dinero, ni el billete de avión, ni pasaporte o tarjeta de crédito. Y el avión de regreso a casa ya había despegado. El piloto me ayudó, intentando persuadir a la línea aérea de que dieran una muestra de buena voluntad. En balde. A continuación me rogó que esperara un instante, me compró un billete y me lo entregó junto con una dirección a la que podía transferirle el importe una vez regresado yo a casa. “Pero usted no me conoce en absoluto y no puedo identificarme”, objeté. Lo único que dijo fue: “Ya me pagará”. Sólo pude contestarle: “Querido señor, su amabilidad es mayor que la infamia de los ladrones y la pérdida que sufrí no es un precio demasiado elevado en comparación con la amabilidad que experimento”. El piloto no me pareció ser una persona de carácter tan entusiasta como para que, durante los diez minutos que nos tratamos, pudiera yo lisonjearme de haber despertado en él la impresión de ser digno de confianza; y como éste era el caso, una vez vuelto a casa yo no tuve nada más urgente que hacer que transferirle el importe en cuestión.

### **El surgir de la confianza**

¿Cómo surge esta impresión de confianza? No hay regla general para ello, pues, entre otras cosas, depende de la persona en la cual otro despierta confianza. Werner Bergengrün relata de su abuelo que una vez en un viaje a Hungría se encontraba ante otro viajero, el cual, para comer, sacó y se comió una oca, y ofreció al viajero del báltico –o sea, el abuelo de Bergengrün- compartir una copa de su excelente vino. Era, como se supo más tarde, un bodeguero, y el viajero del báltico le pidió después de la cata que le enviara una gran cantidad de botellas de ese vino y de esa añada, y le pagó por adelantado. El húngaro se permitió preguntarle que cómo tenía la confianza de entregar un importe tan considerable a una persona a la que desconocía y sin tener, por tanto, la seguridad de recibir el envío. La respuesta fue: “Sabe usted, yo miro a la gente. No tengo la menor duda de que merece mi confianza quien come una oca entera, bebe una botella del mejor vino y convida al que viaja con él”. La confianza era justificada: el envío llegó. El criterio del merecimiento de la confianza arroja muchas luces tanto sobre el abuelo de Bergengrün como sobre el bodeguero húngaro.

Por lo demás, la confianza y el hecho de que una persona sea digna de confianza es siempre también una cuestión de medida. Probablemente no haya ningún hombre que no merezca cierta confianza, siempre que se trate de asuntos de poca monta. Y hay probablemente muy pocos hombres absolutamente dignos de confianza desde cualquier punto de vista. Según se dice, Talleyrand, en una conversación en la que surgió la cuestión de si hay hombres insobornables, afirmó: “Soy de fiar hasta un millón de Luises de oro”. Antes de poder contestar a esa cuestión, por tanto, habría que saber a qué se pretende inducir a alguien con dinero. Romper el propósito, ante unos honorarios respetables, de no volver a dar conferencias no tiene porqué ser un defecto de carácter. Pero el número de aquellas personas que ni por un millón harían algo que no se debe hacer, probablemente no es tan pequeño. Sin embargo, entre estos puede haber muy probablemente más de uno que no justificaría la confianza de un amigo que le dejara emprender un viaje con su mujer, su esposa, a la que quiere. El poema “Zwielicht” (“Entre dos luces”) de Eichendorff reza: “Si amas a una corza más que a otras, no dejes que vaya sola”; y termina con: “Ten cuidado, permanece despierto y sereno”. ¿Es un elogio a la confianza?

Todo el mundo elogia hoy la confianza, quejándose de la merma de ella que se aprecia actualmente. Así el presidente alemán saliente; así también la candidata a la presidencia de Alemania, Gesine Schwan. Ellos constatan la merma de confianza como problema social y político, mientras que yo acabo de examinar el fenómeno humano elemental, por así decir privado, de ética individual, de la confianza. Y tengo que demorarme todavía un poco más con el tema, pues, incluso si la confianza es un vivero de gran importancia social, económica y política, la multiplicación de ese vivero es un asunto puramente personal, y políticamente es tan poco producible y planificable como lo puedan ser la procreación y la fe religiosa; y ambas son de una importancia social inmensa. Lo que no significa que esos tres bienes tan escasos en la actualidad –confianza, procreación y fe- no pudieran recuperarse si se eliminan ciertas causas que contribuyeron a su debilitamiento. Pero estas causas están muy arraigadas y relacionadas más estrechamente de lo que nos gustaría con nuestro cómodo *way of life*. Por eso la mayoría de las veces los políticos rehuyen mencionarlas por su nombre. Por cierto, y dicho sea de paso, esto es aplicable también al descenso de confianza que sufren las iglesias cristianas en Alemania. Si se trata de conocer las causas, tenemos que aprender a diferenciar entre aquellas que son fatales y se resisten a nuestra influencia -ya que tienen que ver con modificaciones sociales estructurales de envergadura epocal y se sustraen por eso en gran medida a una actuación planificada- y aquellas causas que son accesibles a una actuación personal decidida. Dado que la confianza es un fenómeno fundamentalmente personal, se impone la suposición de que sólo podrá ser restablecida por individuos sobresalientes.

### **Confianza en personas y confianza en cosas**

Permítanme adelantar algunas observaciones acerca de éste fenómeno humano de la confianza, para poder delimitarlo más exactamente y excluir equivocaciones, evidentes en declaraciones políticas recientes. En primer lugar,

habrá que distinguir claramente entre la confianza en las personas y la llamada confianza en las cosas. Cuando me subo a un avión lo hago con una sensación relativamente tranquila porque por las estadísticas conozco la incidencia mínima de riesgos de no llegar a mi destino sano y salvo. Esta sensación no se puede llamar realmente confianza.

La confianza es un acto humano que referimos a personas, por tanto a sujetos libres. Pero ¿qué pasa con la confianza en el cirujano a cuyo bisturí me someto? ¿Es algo básicamente distinto de mi actitud frente al avión? ¿Y no se suplanta actualmente cada vez más la “anticuada” confianza en el médico por la confianza en los aparatos de la que se sirve él o la clínica y en los que confía él mismo? Propongo no hablar aquí de confianza o, por lo menos, ser consciente del carácter metafórico de esta forma de hablar. Digo que el médico mismo cree en la eficiencia de sus aparatos; si confío en el médico es porque creo en su creencia. Es decir, creo que sólo me expone a aquellos aparatos de cuya eficacia y fiabilidad él mismo está convencido, y a los que se expondría él mismo si estuviera en mi situación. Confío en que no esté condicionado principalmente por consideraciones económicas, y en que no sea negligente o mal informado, y en que al aplicar tales aparatos no siga meramente unas modas, sin previas comprobaciones. El objeto de mi confianza no es, por consiguiente, el aparato, sino la fe de mi médico en la eficacia de este aparato. Aquí reside el aspecto ético alrededor del cual gira todo en todo tipo de confianza. Y precisamente este elemento no puede delegarse, ni a un aparato, ni a una comisión de ética. A un médico del que yo supiera que en cuestiones de vida y muerte no sólo consulta una comisión de ética —lo que es un signo de escrupulosidad— sino que además pone sus decisiones en manos de una tal comisión, le negaría en seguida mi confianza. O bien sus convicciones éticas son de tal índole que yo puedo fiarme de él o no lo son; a los miembros de la comisión no los conozco. Y en cuestiones de moral —aparte del consejo y la corrección— no existe representación. El que no quiera aceptar consejos merece tan poca confianza como aquel que entrega sus decisiones a gremios de asesoramiento.

Esto es válido, por cierto, también en política. Una de las razones del descenso de confianza en los gobernantes es la impresión de que en vez de dejarse asesorar y eventualmente convencer por el asesoramiento, ceden decisiones precarias a grupos de asesores. Lo mismo ocurre en los tribunales: ningún experto puede hacerse cargo de la decisión del juez. Sólo cuando el juez actúe convencido puede uno fiarse de él. La responsabilidad política y jurídica tiene siempre que ser personal, si pretende ser digna de confianza. En el fondo, ni siquiera existe la confianza en los gremios o consejos asesores, pues ellos no tienen conciencia. Quienes tienen conciencia son los miembros de los gremios, que siempre pueden ocultarse detrás del anonimato. A menudo los gremios siguen leyes de dinámica de grupos que sólo de modo limitado tienen que ver con la verdad y el error, con la justicia y la injusticia. Por eso, en realidad sólo se puede confiar en miembros particulares de un gremio.

### **¿Confianza en el futuro?**

Actualmente se habla también de confianza en otro sentido impropio, a saber, la “confianza en el futuro” ¿De quién hay que fiarse ahí, en el fondo? La palabra

“confianza” ahí sólo tiene sentido si quiere decir: confianza en Dios. Sin embargo, la confianza en Dios es absoluta e inquebrantable ocurra lo que ocurra, pero precisamente por eso no equivale al optimismo en el futuro: la fe de que en el futuro nos irá, si no mejor, por lo menos no sustancialmente peor que hasta ahora. Esta fe a veces es justificada, otras veces no. Los judíos que en 1933 creyeron en Alemania que el futuro no iba a ser tan malo como pensaban los pesimistas, se equivocaron terriblemente. El pesimismo hubiera sido más realista. La confianza en Dios nos hace libres frente a doctrinas deterministas, pero no nos fuerza a ser optimistas, a no ser con respecto a aquello que está más allá del límite de la muerte. Los pronósticos de futuro del Nuevo Testamento, respecto de lo que en su lenguaje es “este mundo”, son todo menos optimistas: son catastróficos. Hablar de confianza en el futuro, tiene a lo sumo un núcleo racional si se refiere a una confianza en la buena voluntad, la competencia y la capacidad de decisión de nosotros mismos, de nuestros conciudadanos y de aquellos que nos gobiernan, y a la fe fundada en la posibilidad de eliminar los obstáculos estructurales que se oponen al despliegue de este potencial. Digo: la fe fundada, la convicción fundada. Aquí reside la paradoja de la confianza. A diferencia del riesgo mínimo calculado al que me expongo si subo a un coche o a un avión, la confianza siempre es un polo dentro de una interacción entre seres humanos. Se refiere a sujetos libres que pueden actuar de un modo o de otro. Pero el hecho de poder actuar así o de otro modo no significa que nos hallemos en una incertidumbre permanente. En primer lugar, porque ellos poseen una naturaleza humana que los dispone, es decir, los inclina a actuar de un modo y no de otro en una determinada situación; tienen, además, ciertos intereses preestablecidos por su naturaleza y que, por regla general, o bien se pueden perseguir sobre la base de hábitos establecidos o de raciocinios previsibles. Todo ello hace calculable su actuación hasta cierto punto. Por otro lado, sin embargo, ese carácter calculable todavía no fundamenta la confianza. Poder calcular de antemano los movimientos estratégicos y tácticos del enemigo no equivale a confiar en el amigo. Confiar en alguien significa estar convencido o esperar con un alto grado de seguridad que el otro no persigue sus intereses de modo deshonesto a costa de mis intereses o de los intereses de otros. ¿Qué motivo podemos tener para suponerlo? El primer motivo que justifica también la confianza limitada que tengamos en personas que no conocemos, es que a largo plazo tener en cuenta hasta cierto punto los intereses de los demás satisface también los bienintencionados intereses propios, y que la mayoría de los hombres —si exceptuamos a los suicidas— normalmente persiguen su propio interés. El confiado húngaro del cuento de Bergengrün evidentemente se amaba a sí mismo. Es peligroso el hombre que no se ama a sí mismo. Sin embargo, no llamamos digno de confianza en el sentido propio de la palabra al egoísta racional, sino al hombre del que sabemos por experiencia que por convicción ha convertido en hábito el mirar por los intereses de los demás; un hábito del que puede fiarse él mismo. En este caso hablamos de un buen carácter. Antiguamente se designó como virtud. La virtud no es, como mostró Aristóteles, una disminución de la libertad, sino su aumento. Es la capacidad, consolidada por el hábito, de hacer realmente lo que uno ha reconocido como bueno y deseable. Se podría afirmar que la virtud es aquello que capacita a alguien para fiarse de sí mismo. Y sólo aquel que puede fiarse de sí mismo, que puede confiar en sí mismo, justifica también la confianza que otros puedan tener en él.

## La confianza es una prestación adelantada

Por cierto, para la confianza en uno mismo es válido lo mismo que para la confianza en los demás. Puede ser razonable y justificada, pero también puede no serlo. Puedo haber hecho malas experiencias conmigo mismo y no sería razonable no tenerlo en cuenta. Cuando yo era director del Instituto de Filosofía de la Universidad de Munich existía la costumbre de que los profesores sacaran sin hoja de préstamo libros de la biblioteca de consulta, para sus necesidades inmediatas. Suprimí esta costumbre porque tenía malas experiencias conmigo mismo en lo que se refiere a la devolución de libros después de usarlos. Di orden de no fiarse demasiado de mí en este aspecto. Ahora bien, tampoco es totalmente erróneo animar a alguien a tener confianza en sí mismo. Esforzándose, uno puede adquirir virtudes, es decir, buenos hábitos, que todavía no tiene. La esperanza de conseguirlo da alas al esfuerzo y si uno quiere llamar autoconfianza a esta esperanza, entonces la confianza fomenta el merecimiento de confianza. Y esto es válido para cualquier confianza y hace patente que la confianza —a diferencia del comportamiento frente a aparatos— es una relación interactiva. La confianza surte efecto en la persona a la que se dispensa, y favorece el hecho de que sea digno de confianza. La situación se conoce desde siempre en la educación, pero también es válida en otras circunstancias. Una gran confianza obliga y motiva a aquel al que se le dispensa a mostrarse digno de ella y a justificarla *a posteriori*. De ahí se deduce que la confianza posee esencialmente la propiedad de una prestación adelantada. Incluso si es justificada a través de la experiencia de que la persona en cuestión haya sido digna de confianza, siempre queda un resto de incertidumbre objetiva, mientras aquel al que se le dispensa sea un ser libre. Pero también somos seres libres en el sentido de que no estamos definidos de una vez para siempre por lo que hicimos hasta un determinado momento. “Al que miente una vez no se le cree, incluso si dice la verdad”, es ciertamente un dicho (alemán) a tomar en serio por aquel que está tentado a mentir. Como regla apodíctica ignora, sin embargo, algo esencial en las personas: la capacidad de cambiar de actitud. Cuando se cambia, entra en vigor otra lógica que la del “al que miente una vez...”: es la lógica del perdón y de la confianza renovada. ¿Cuántas veces se puede repetir? No hay reglas. Jesús dice que setenta veces siete, pero habla del perdón y no de la confianza. Perdonar es un acto de voluntad, la confianza un acto cognitivo, una convicción, y ésta no se puede producir y reproducir voluntariamente. Lo que se puede hacer es actuar como si uno confiara sin confiar realmente. Debe haber sido el caso de la mujer de Dostoiéwski, cuando éste volvió otra vez a saquearla para conseguir que le diera dinero para jugar. Era el último dinero que a ella le quedaba, una pequeña herencia. Y él le habló de una inversión de grandes perspectivas, para la cual necesitaba el dinero. Se lo dio amablemente y sin vacilar. Supongo que no le creyó ni una palabra. Pero hizo lo que le pidió. Y él ¿cómo no? lo perdió todo en el juego. Pero la vergüenza por haber abusado de la confianza -aunque no se tratase por parte de su mujer, según pienso, de confianza cognitiva, sino práctica- lo curó de una vez para siempre de su adicción al juego. Un ejemplo heroico de la fuerza transformadora de la confianza.

## **Confiar es hacerse vulnerable**

Pero sigue siendo un ejemplo particular. De ahí no se puede deducir que cualquier confianza produce su propia justificación. En el caso de Dostoiewski se añade una cosa sustancial: el amor. La confianza no puede mostrarse de otra forma mas que haciéndose vulnerable el que confía: él se entrega voluntariamente a una situación de debilidad, aunque tal vez a la larga surja de ella una situación de fuerza. El que ama siempre se halla en una situación de debilidad, y el que ama está dispuesto a dispensar una porción de confianza no justificable objetivamente o a través de la experiencia. La mujer de Dostoiewski estaba dispuesta a perder la apuesta; sólo por este motivo, ganó; y sólo pudo ganar porque Dostoiewski sabía que ella le amaba.

Esto no se aplica a todas las relaciones de confianza. No se aplica a la confianza económica, ni a la confianza dentro de las empresas, ni a la confianza en política; en ámbitos, por tanto, en los que ella es de suma importancia. También aquí es válido, sin embargo, que confiar significa volverse vulnerable. El problema reside en el hecho de que en estos casos la prestación previa de confianza ya no se puede entender como prolongación de aquella confianza originaria que desarrollamos de niños.

## **Confianza y persona**

Y la confianza, con frecuencia, no puede basarse en un conocimiento íntimo de las personas con las que tenemos algo que ver. A menudo la confianza sólo se dispensa indirectamente a personas. La confianza en la seguridad de una moneda, en la solvencia de una empresa, implica ciertamente una confianza en la competencia de los responsables, pero constituye sólo un factor; otros factores se sustraen a menudo a la responsabilidad atribuible a personas particulares. Por ello la responsabilidad correspondiente es comparable más bien al cálculo de probabilidad que hacemos mentalmente cuando nos sentamos en un coche o un avión. Lo personal es siempre sólo un factor entre otros. Por cierto, a este elemento personal se une también el hecho de ser nosotros mismos dignos de confianza. El "fallo humano" puede ser también el nuestro, y un aprendiz de conducir, al igual que un hombre viejo, en trayectos largos se fía antes de la competencia de un conductor experimentado que de sí mismo.

Pertenece a la particularidad de las personas el que no son simplemente idénticas consigo mismas, sino que pueden actuar y comportarse frente a sí mismas. Pueden querer tener otro carácter, otras capacidades, etc. y no tienen la sensación de ser otra persona, si ellas fueran distintas. Esta capacidad de establecer una distancia interior frente a sí mismo posibilita algo así como la autoconfianza, a pesar de que confianza significa en el fondo una relación entre al menos dos personas. Podemos comportarnos frente a nosotros mismos como frente a una segunda persona. Podemos ponderar si en un caso concreto preferimos confiar en nosotros mismos o en otro. Y esto no es solamente válido para la confianza en la



competencia, sino incluso para la confianza en la integridad moral. Un hombre razonable no se considerará como el hombre moralmente más fidedigno del mundo.

### **Resumen provisional**

Resumamos: Hablamos de confianza en sentido propio cuando se trata de una relación entre personas. Hablamos de confianza en sentido en parte metafórico y en parte propio cuando se trata de una relación con sistemas, aparatos o instituciones, en tanto en cuanto una tal confianza contiene siempre implícitamente la confianza en la competencia y la integridad de aquellas personas que actúan en esos sistemas y gracias a cuya interacción los sistemas son lo que son. Hablamos en un sentido completamente metafórico y, en el fondo, improcedente, de la confianza en el futuro —una actitud irracional sin fundamento en las cosas mismas—.

### **La confianza en la vida corporativa**

Entre la confianza personal y la confianza en las instituciones se debe hablar todavía de la confianza que posibilita la interacción intrasistémica, la confianza entre empresarios y participantes en el mercado, pero sobre todo de la confianza que es imprescindible para el funcionamiento exitoso de una empresa. Se trata aquí de una confianza personal que se distingue, empero, de la confianza entre amigos o cónyuges, porque los participantes no exponen toda su existencia a la vulnerabilidad, sino sólo una parte de sí mismos. Cada uno actúa por así decir como sociedad personal de responsabilidad limitada. Y esto modifica también la naturaleza de la confianza. Aquí la confianza no es una convicción elemental inmediata, sino un instrumento conscientemente producido para el éxito empresarial. Se podría decir que se instrumentaliza de modo poco correcto la disposición humanitaria, y eso es a menudo el caso. Una vez que Enrique VIII iba de paseo por el parque real en Londres, puso su brazo sobre los hombros de su célebre canciller Tomás Moro; su yerno le ponderó después cuán hermosa era la amistad del rey hacia él. Moro contestó: “Querido hijo: si mi cabeza le aportara al rey un solo castillo en Francia, sin duda mi cabeza caería”.

La amistad de los poderosos es un asunto delicado. Los que la disfrutan no están seguros de ella, pero los poderosos mismos están aún menos seguros de si su amistad sólo se busca porque son poderosos. Sin embargo, el auténtico tirano, como por ejemplo Stalin, no quiere otro tipo de amigos y se deshizo de quienes lo eran antes de su subida al poder. La confianza de la que vive una empresa, puesto que es una confianza personal, tiene que tener siempre una cierta sobreabundancia sobre el interés empresarial, justo si quiere ser comercialmente ventajosa. Sólo puede cumplir con su función instrumental si hasta cierto punto va más allá de esta función, del mismo modo que una religión sólo puede cumplir su función antropológica y social si su objeto no se define por esa función; es decir, en el momento en el que el creyente cree que Dios existe realmente más allá de todas las funciones y que Dios sólo está presente ante los hombres en la medida en que posibilita a los hombres estar presentes ante Dios.

Queda fuera de cualquier duda el hecho de que la confianza, si no imprescindible, es de la máxima importancia para la dirección de una empresa. Ciertamente todas las relaciones comerciales e intraempresariales se basan en contratos, pero ningún sistema contractual puede ser tan completo que pueda prescindir de ciertos presupuestos tácitos. Sin algo de juego limpio, sin la suposición de que el contrato no se ha formulado con segundas intenciones, de modo que pueda ser interpretado inesperadamente en perjuicio del socio, etc., etc.; sin todo esto no puede funcionar ninguna cooperación. Cuando empezamos a escribir en un contrato que las partes contratantes no van a mentirse mutuamente sobre puntos relevantes del mismo, entonces todo el papel del mundo no es suficiente para hacerlo inimpugnable. Al final deberíamos firmar un metacontrato en el que los socios se obliguen a cumplir el contrato. ¿Pero qué pasa si no cumplen este metacontrato? Cuando hemos visto que sin una elemental confianza no hay posible cooperación, la cuestión de la maximización de la confianza intraempresarial sólo puede referirse al espacio que concedamos al contrato implícito, es decir, a la confianza misma. Y hay razones de peso para no volver demasiado estrecho este espacio. Mencionaré a continuación algunas.

### **Razones para abrir espacio a la confianza**

1. La confianza es una prestación previa: esto sigue siendo valedero hoy. Pero en esta época de grandes empresas y, más aún, de la globalización, ya no existe ese trato confiado personal que era la base tradicional de la confianza. Con todo, el que no se atreve a entregar esta prestación previa se priva a sí mismo de la posibilidad de una relación flexible con otros. Y lo mismo pasa con quien tiene que honrar la confianza, el cual no puede explotar la vulnerabilidad voluntaria del otro, si no quiere aislarse a sí mismo y privarse de las posibilidades de relación con él.

2. Si la desconfianza sistemática -también la desconfianza entre superiores e inferiores- ocupa el lugar de la confianza patriarcal, entonces las pérdidas por fricción en las reestructuraciones empresariales serán considerables. El que sabe que le echarán en cuanto su cabeza aporte al rey de Inglaterra un solo castillo de Francia, ya no considerará la empresa como suya, a no ser que se llame precisamente Tomás Moro y tenga el puesto más brillante en el reino de Inglaterra. Pero también se aplica a la inversa: los representantes de los trabajadores que por principio consideran las exigencias de la empresa como mero pretexto para otra maximización de sus ganancias, no pueden esperar que sus propuestas alternativas se tomen en serio.

3. Luhmann habla, en relación con el tema de la confianza, de la "ley del reencuentro". El colaborador que tiene la sensación de que se le ha engañado, no vuelve. Añado la cita de un artista: "No negocio nunca mis honorarios para que nadie pueda suponer que ha negociado mal. Todos deben confiar en que están pagando el precio del mercado". Sólo cuando vemos que una empresa se hace cargo voluntariamente de las pérdidas para que no suframos perjuicios indebidos, permaneceremos fieles a ella. Lo que yo he experimentado con la empresa de correos Post-AG me llevará a cambiar de empresa en cuando me sea posible. La

confianza destruida sólo puede restituirse muy lentamente. A diferencia de la confianza personal, que puede restituirse en cualquier momento a través del cambio de actitud del otro, una reacción de esta índole no existe en la vida de las instituciones.

4. La confianza ahorra tiempo y con ello también dinero. Aseguramientos, controles, comprobaciones, cuestan dinero. En los últimos años se han perdido pedidos muy importantes porque su tramitación era demasiado lenta. La confianza significa velocidad y por eso los costos de la desconfianza por pérdida de tiempo deben ser ponderados en relación con el posible aumento de la seguridad. O, mencionando un campo completamente distinto: en casi ningún ámbito el tiempo es tan escaso como en lo relativo al cuidado de los enfermos. Es absurdo cuánto de este valioso tiempo pierde el enfermo por la obligación de registrar cada actividad que se realiza, con el fin de que después le puedan hacer una liquidación controlable. Las medidas y los controles jurídicos pueden adquirir en una comunidad dimensiones que paralizan. Ello está en relación con la merma de confianza.

5. La confianza fomenta la transferencia del saber. El que teme o puede temer que otros abusen del saber en detrimento del que lo comunica estará propenso a guardar el saber para sí mismo, siguiendo la consigna de "saber es poder". La ciencia, y también una empresa moderna viven del espíritu de cooperación, en el que la confianza es el principio clave. Pero también esta confianza precisa ser animada por el hecho de que se remunere el tratamiento cooperativo del saber y no su contrario.

6. La confianza ahorra gastos. Cito a Reinhard Sprenger, que escribe: "Me atrevo a lanzar la tesis de que la mitad de los costos de la mayoría de las empresas se debe a la desconfianza. Como señal de alerta de esta evolución puede servir el hecho de que los costos administrativos crecen más rápidamente que el volumen de venta. La desconfianza aumenta los costos. Los costos de la frecuente selección y sustitución de las partes contractuales, pérdidas de fricción por negociaciones permanentes, negociaciones y nuevos acuerdos; los gastos de las medidas de control, por ejemplo, en el caso de personas altamente especializadas, son manifiestamente contraproducentes. ¿Qué decir de una empresa de tarjetas de crédito que gasta millones para impedir el abuso de tarjetas? A menudo es más sencillo amortizar simplemente estas pérdidas.

La confianza ahorra gastos. El que quiera asegurar la disponibilidad de sus colaboradores a través de recompensas o castigos monetarios tiene que pagar lo que podía conseguir gratis a través de la confianza. Además, la desconfianza fomenta la manipulación de los límites de la base de cálculo del rendimiento: no hay nada mejor que un año anterior malo.

7. La confianza vincula a los colaboradores y fomenta la motivación intrínseca. Estudios empíricos recientes han demostrado que la sustitución de la confianza por el control, desmotiva. Los colaboradores castigan a sus superiores, cuando los privan de confianza, practicando huelgas de celo.

8. La confianza vuelve exitosa la dirección. Dirigir significa alcanzar objetivos con la ayuda de otras personas. Ello implica, por ejemplo, la introducción permanente de innovaciones, cambiar la rutina y los hábitos. La aceptación de estos cambios depende en tal medida de la confianza que el general Norman Schwarzkopf pudo decir en una ocasión: “El mando es una vigorosa mezcla entre estrategia y confianza. Si tienes que arreglarte sin una de las dos, renuncia a la estrategia”. También la aceptación de cambios de opinión o de fallos de la dirección depende irremediabilmente de la confianza.

### **¿Quién merece confianza?**

No hablaré de medidas para creación de confianza; para la obtención o, lo que es mucho más difícil, la reobtención de la confianza. Sólo quisiera decir una cosa: todas estas medidas son vanas, se consideran como manipulación y no dan resultado si no contienen el núcleo de aquello que constituye la confianza, que consiste en hacerse realmente vulnerable. Ello no significa vulnerabilidad total y, además, se desarrolla en forma gradual y abierta a la experiencia. Pero el límite de vulnerabilidad que cada uno pone es ciertamente el límite de la confianza. El punto hasta el cual uno está dispuesto a ir no se puede determinar de una vez para siempre. Depende en último término de la naturaleza y de la propia cosmovisión. Hay quien es propenso a contar siempre con lo peor y quien prefiere suponer que “le pire n’est pas toujours sur” (lo peor no siempre es seguro). Y eso depende también de si uno cree en un gobierno divino del mundo, según el cual, pase lo que pase “para los que aman a Dios todo coopera para el bien”. Es decir, lo peor ni siquiera puede ocurrir, pues, pase lo que pase, por el hecho de haber sucedido, no puede ser lo peor. El que es capaz de pensar así es feliz, sobre todo si a ello une un carácter sereno, no exaltado, amable, para el cual la desconfianza precisa justificación antes que la confianza.

Permítanme una observación final acerca de la cuestión del merecimiento de confianza. La confianza se refiere a dos contenidos: a la competencia y a las convicciones -el poder y el querer-, siendo las convicciones lo más fundamental porque la competencia tomada por sí misma siempre es ambivalente. Ya Platón escribe que con el mismo arte médico con el que se puede curar se puede también hacer enfermar. O, dicho sea de paso, como ocurre hoy en Holanda, se puede matar. Cada vez más personas mayores en Alemania se van a residencias de ancianos porque han perdido la confianza en sus médicos y ya no se sienten seguros de su vida. Cuando digo que las convicciones son lo más fundamental lo digo también porque una actitud ética empuja a adquirir competencia y prohíbe suponer competencia allí donde no existe.

¿De qué tipo debe ser la convicción para que le vuelva a uno digno de confianza? No teman ustedes que ahora vaya a presentarles un tratado sobre los fundamentos de la ética. Sólo quisiera mencionar dos actitudes morales que descalifican a una persona en cuanto destinatario de confianza. Una es la actitud que llamamos utilitarismo o moral teleológica. La segunda consiste en la creencia de que la situación en la que tenemos que actuar es única e incomparable desde cualquier perspectiva y que nuestra acción tiene, por ello, el carácter de última

batalla. Me explico: la ética utilitarista comprende las palabras bien y mal en el marco de un modelo de actuación tecnológica. El objetivo es la optimización del mundo, es decir: una actuación se considera ética cuando la totalidad de sus consecuencias vuelve más felices a la mayoría de los hombres de lo que lo hiciera cualquier posible actuación alternativa. O, en otra variante, la totalidad de consecuencias de una actuación vuelve más valioso el mundo que cualquier actuación alternativa. No quiero indagar aquí en las muchas dificultades que genera este tipo de ética, empezando por la dificultad de realizar un cálculo de consecuencias de esta índole. El problema de la confianza queda afectado, sin embargo, en tanto en cuanto no podemos saber nunca cuando un utilitarista piensa que su actuación sirve a la finalidad de la optimización. Tampoco tiene por qué decírnoslo, si opina que decir la verdad es nocivo para este objetivo. En cualquier caso, él opina que el fin justifica los medios. No existen para él medios malos, excepto aquellos que no facilitan el fin.

El que piensa así no es digno de confianza, sobre todo si añade una segunda convicción, la convicción del carácter único del caso y que se trata de la última batalla que hay que librar. El etos normal, el etos de la normalidad, se basa en el hecho de que cada caso es en cierto sentido un precedente de otros, que la vida sigue y que debe ser posible acordarnos más tarde de lo que hacemos ahora, lo cual nos permitirá proceder según la misma máxima. Después de cualquier actuación debe ser posible decir: volveremos a vernos. También en la guerra -Kant lo advirtió- los enemigos deben tratarse de tal manera que no se cierre por mucho tiempo la posterior posibilidad de volver a ser amigos. La convicción de que una situación es incomparable dispensa de la idea de que el precedente influye. Lenin es un buen ejemplo de ello. “Agrupémonos todos en la lucha final”, reza la Internacional. Correspondiendo a esta llamada, Lenin parte del hecho de que es bueno lo que sirve a la revolución, a la última revolución de la historia universal, y de que es malo lo que la perjudica. El buen fin, para él, justifica por principio cualquier medio. Y dado que Lenin todavía tenía un concepto tradicional de ética, declaró: “En el marxismo no existe ni la más mínima ética”. Quería decir: la búsqueda eficiente del objetivo revolucionario no puede ser limitada por ninguna regla moral tradicional. La revolución genera una nueva situación del mundo, inconmensurable con la anterior, de modo que de la actuación revolucionaria no emana ningún efecto que sirva de precedente para la situación posterior.

Esta actitud no permite confianza alguna, y hace indigno de confianza al que la tiene. Pero incapacita también para la confianza en sí mismo, porque, dado que quien piensa así no puede arriesgar de ninguna manera el fallar en su objetivo, no puede hacerse vulnerable. “Si perdemos, la historia ha perdido su sentido”, dijo Hitler, que no estaba dispuesto a considerar la propia derrota y su fracaso como un caso de derrota cualquiera y un fracaso entre otros. Se trata de la totalidad, y siempre que se trata de ella se recomienda cautela y desconfianza.

La historia sigue y todo lo que sucedió en ella —también el genocidio de los judíos— se convierte en algún momento en un caso entre otros. Y ya deberíamos considerarlo así ahora, pues sólo así puede servir de aviso a las generaciones venideras. Lo incomparable ni puede avisarnos ni enseñarnos.

El que confía se arriesga a fracasar. Sólo puede confiar aquel que está dispuesto a aceptar el fracaso. Pero lo mismo es válido para el merecimiento de confianza. Sólo es digno de confianza aquel que está dispuesto a aceptar una derrota. No hay nada en el mundo por lo cual pagaría cualquier precio, dijo en una ocasión Solchenizin. La disposición a pagar cualquier precio por algo, vuelve indigna de confianza a la persona. Sólo se puede confiar en aquel que está dispuesto a mucho, pero no a todo. Visto en todas sus dimensiones la disponibilidad a la confianza es rentable. Pero incluye la disponibilidad a aceptar un desengaño. El que experimente esto se acordará de la frase de La Rochefoucauld: "Es más honroso ser defraudado por sus amigos que desconfiar de ellos".

Derechos del texto reservados al autor  
Texto embargado hasta su publicación por el Instituto "Empresa y Humanismo"