

# LA CONFIANZA COMO CLAVE FUNDAMENTAL PARA UNA DIRECCIÓN DE PERSONAS AL SERVICIO DE PERSONAS A PARTIR DE LA OBRA DE ROBERT SPAEMANN

## TRUST AS A FUNDAMENTAL KEY FOR MANAGEMENT IN THE SERVICE OF PEOPLE: ROBERT SPAEMANN'S WORK

**Ginés Santiago Marco Perles**

*Oficina de Calidad e Innovación en la Universidad Católica de Valencia  
Universidad Católica de Valencia – Campus de San Juan Bautista  
C/ Guillem de Castro, 175 - 46008 VALENCIA  
Teléfonos: 647973569 / 963136996  
gines.marco@ucv.es*

### Resumen

En el presente trabajo se analiza el papel de la confianza como clave para lograr una auténtica dirección de personas al servicio de personas en el ámbito de la gestión sanitaria, siguiendo al profesor emérito de Ética y Política de la Universidad de Munich, Robert Spaemann, quien concibe la confianza como un activo intangible que favorece la transferencia del saber y la asunción voluntaria de responsabilidades. En primer lugar, *la transferencia del saber*, porque la credibilidad del profesional de la gestión sanitaria se ve amenazada cuando desenvuelve su actividad en un escenario cuyos directivos pueden llegar a incentivar lo opuesto al tratamiento cooperativo del saber, con lo que la transmisión de la verdad y la posibilidad de «hacer carrera» para ese profesional pueden aparecer dissociadas. En segundo lugar, *la asunción voluntaria de sus responsabilidades*, porque la credibilidad del directivo de una organización sa-

nitaria viene avalada cuando, ante cualquier contingencia, ha convertido en hábito el hecho de anteponer los intereses de los afectados a los suyos propios y a los de la organización que dirige.

**Palabras clave:** confianza, dirección de personas, organización sanitaria, credibilidad.

## Abstract

In the present paper, we analyse the role of trust in the search for truthful health management in the service of people, bearing in mind the considerations of Robert Spaemann, Emeritus Professor of Ethics and Politics at the University of Munich. According to this author, trust is an intangible asset which helps the transmission of knowledge and the voluntary assumption of responsibility. In the first place, *the transfer of knowledge*, because the credibility of any professional involved in health management is threatened when such activity is carried out in a scenario in which managers may provide incentives for just the opposite of cooperative knowledge, so that transparency in the transmission of truth and «getting on» in one's career may appear in conflict. Secondly, *the voluntary assumption of responsibilities*, because the credibility of a health manager is lent weight when, in any contingency, he/she regularly puts the interests of patients before personal interests.

**Key words:** trust, management, health centre, credibility.

## 1. Introducción

En este trabajo me propongo analizar la aportación de la confianza a los fundamentos de la dirección de personas, preferentemente en el ámbito sanitario. Para ello tomaré como hilo conductor la propuesta global de Robert Spaemann a los fundamentos de la confianza en el ámbito corporativo. Sólo a partir del hallazgo, y posterior profundización en tales fundamentos estaremos en condiciones de descender a cuestiones de detalle, haciendo especial hincapié en su repercusión en el ámbito de la actuación diaria de los profesionales de

la organización sanitaria. Y lo primero que conviene señalar es que el objetivo propuesto en esta Ponencia no es nada sencillo, principalmente porque Spaemann no es propiamente un estudioso de la generación de confianza en el seno de una corporación, antes al contrario, su aportación en el debate público contemporáneo ha ido más bien, hasta fecha reciente, en la línea de fijar las líneas directrices de una construcción social y política que armonice con las exigencias derivadas de la naturaleza humana y de los dictados de la ley natural. Pero es en este punto donde precisamente radica su principal virtualidad, a saber, en su

capacidad de *dar razón* de un fenómeno tan significativo de nuestro tiempo como es el de la confianza, que es susceptible de invocación en organizaciones tan dispares como las sanitarias, las policiales, las empresariales, las no lucrativas, etc., aunque en la presente Ponencia centre mi análisis en las organizaciones sanitarias. Y aquí sí que se distingue de otros autores, a los que podríamos englobar en la denominada «doctrina especializada», que por convivir tan de cerca con el fenómeno de la generación de confianza, quizá no llegan a realizar un análisis exhaustivo de los fundamentos de la misma, así como su impacto en la dirección de personas.

Por último, antes de adentrarme en el núcleo de la presente Ponencia, convendrá que justifique, aunque sólo sea someramente, el título escogido («La confianza como clave fundamental para una dirección de personas al servicio de personas»). Quisiera destacar cuatro partes significativas en el enunciado del título, que pretende recoger el lenguaje taxativo empleado por Spaemann, quien se caracteriza por expresarse en todo momento con claridad y firmeza, así como por evitar cualquier género de ambigüedades en su discurso.

- «La confianza...»: es ciertamente significativo que Spaemann dedique alguna de sus contribuciones más recientes a analizar el fundamento y alcance de un concepto, que por constituir un activo intangible, nunca podrá ser susceptible de observación y experimentación, al modo como proyectan sus inves-

tigaciones las ciencias de la naturaleza, también denominadas por la Escuela de Helsinki de Filosofía de la Ciencia «ciencias factuales»<sup>1</sup>. La intangibilidad antes mencionada del concepto «confianza» ha supuesto que el paradigma científico imperante lo reduzca a la marginalidad. En este sentido, cabe sostener la audacia de Spaemann a la hora de abordar en plenitud un concepto que por formar parte de la vida cotidiana, no debería permanecer ajeno a la discusión y al análisis.

- «...como clave fundamental...»: la confianza no es el único fundamento de la dirección de personas, pero sí se erige en *condición de posibilidad* de todos los demás: excelencia, veracidad, responsabilidad, etc. Como habrá comprobado el lector, en este punto utilizo una terminología heredada del kantismo, tradición con la que interacciona Spaemann, aunque en clave crítica.
- «... para una dirección de personas...»: el núcleo de mi aportación va a ser trasladar las consideraciones explícitas e implícitas que realiza Spaemann en relación con la dirección de personas en el seno de una organización sanitaria.
- «... al servicio de personas»: una de las características distintivas

---

1 Escuela que tiene como más insignes representantes a G. von Wright, R. Tuomela y I. Niiniluoto.

de las organizaciones sanitarias estriba en que toda su misión específica gira (o debería girar) en el servicio de personas concretas, aquejadas en muchos casos de algún grado de vulnerabilidad y dependencia.

Una última advertencia: por exigencias de espacio y de rigor metodológico he preferido circunscribir mi análisis a la obra de Robert Spaemann, Catedrático de Filosofía de la Universidad de Munich, porque sin salirnos de su obra ya encontramos bases para una fundamentación de la dirección de personas desde la óptica de la confianza.

## 2. El control sin confianza no es eficiente

Si tuviera que seleccionar una proposición de Robert Spaemann que sirviera de pórtico preliminar a su fundamentación de la confianza como requisito para que se dé una auténtica dirección de personas al servicio de personas en el ámbito sanitario, sin duda escogería la afirmación que da título a esta sección: «El control sin confianza no es eficiente»<sup>2</sup>. Para llegar a sostener semejante aserto, Spaemann ha procurado antes dar respuesta a un interrogante, que no es ninguna pregunta retórica: «¿Somos dueños de la situación?». En otras palabras: ¿está todo en nuestras manos? La respuesta que proporciona Spaemann es negativa en un doble sentido: cosmológico y antropológico. «En

sentido cosmológico [afirma Spaemann] 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»<sup>3</sup>.

En sentido antropológico, Spaemann menciona dos claves que merecen especial atención: en primer lugar, el hecho de que fuéramos creados y dados a luz sin nuestra participación; en segundo lugar, alude a otra condición antropológica adicional que sirve de freno a la pretensión de algunos de creerse dueños de la situación, y que se pone de manifiesto en «Que nadie puede crear para sí solo este espacio libre. Dependemos de la cooperación»<sup>4</sup>. O, dicho con otras palabras, la autonomía, entendida en clave de independencia y autarquía absolutas no es posible. Y ello incluso aunque lleguemos a ejercer tareas de gobierno en una organización jerárquica, pues siempre nos encontraremos con que no existen unos únicos poderosos: siempre hay otros de cuya buena voluntad se depende, a la vez que la identificación de los colaboradores con los intereses de quienes gobiernan una organización nunca será absoluta. Se precisaría, en todo caso, entrar en una espiral de mecanismos reforzados de control, que nos abocarían en una búsqueda incesante de controladores que a su vez deberían ser controlados. Este proceso, en el que subyace un cierto regreso al infinito, nos generaría una cooperación del todo punto ineficaz.

---

2 Cfr.: Spaemann, R. «Confianza», en *Revista Empresa y Humanismo*, vol. IX, 2/05 (2005), 131-148, 132.

---

3 *Ibid.*, 131.

4 *Ibid.*, 131.

Así se explica, según Spaemann, que «la famosa consigna de Lenin: “La confianza es buena, el control es mejor”, sólo [sea] 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»<sup>5</sup>.

### 3. ¿Es natural la confianza?

La confianza, dado el contexto de interdependencia al que antes hacía referencia, es por principio inevitable. Querámoslo o no, mientras vivamos en el mundo deberemos renunciar al deseo de ser dueños de la situación: tendremos que confiar en los demás. Frente a la propuesta de quedarse consigo mismo (propio de la doctrina epistemológica empirista, cuyas señas de identidad se contendrían en el célebre aserto de Hume: «We never advance one step beyond ourselves» [«no avanzamos nunca un paso más allá de nosotros mismos»]), Spaemann apuesta sin ambages por la proposición que concibe como sinónimos «confiar en alguien» y «abandonarse a alguien».

En otras palabras, la confianza presupone una relación bilateral que viene motivada por la necesidad de una de las partes de abandonarse a la otra, dando *un primer paso*, que contribuirá a generar ulteriores vínculos, partiendo de dos supuestos poco analizados en nuestro tiempo, como por otra parte asegura MacIntyre, y que se coimplican recíprocamente como son la vulnerabilidad y la

dependencia<sup>6</sup>. La confianza supone, por tanto, un modo de «hacerse vulnerable»<sup>7</sup>, pero que paradójicamente resulta imprescindible para favorecer el desarrollo de una relación interpersonal e intracorporativa. Enfatizo lo de «paradójico», porque en el paradigma de la certeza<sup>8</sup>, que constituye una herencia del cientificismo imperante, el modelo no es precisamente la *vulnerabilidad* (que queda orillada de toda investigación «presuntamente objetiva»), sino la *autonomía*, caracterizada por la exaltación del yo sin trabas, que acaba convirtiéndose en referencia última de todo discurso y, a la postre, de todo substrato moral<sup>9</sup>. Cabe resaltar que las pretensiones omniabarcantes del discurso, como canon de moralidad son duramente censuradas por Spaemann, quien sostiene que «por sí mismo, el discurso no engendra la verdad o las normas. Tan sólo las pone a prueba»<sup>10</sup>.

Con anterioridad hemos aludido al paradigma de la certeza —imperante en nuestros días—, en el que se generan dos mecanismos paralelos que dificultan notablemente el surgimiento de la confianza. Por una parte, se desatienden las necesidades de las personas de carne y hueso, y se apela a «individuos tipo»,

6 Cfr.: MacIntyre, A. *Animales racionales y dependientes. Por qué los seres humanos necesitamos las virtudes*, Paidós, Barcelona, 2001, 17.

7 Cfr.: Spaemann, R. «Confianza», *op. cit.*, 140.

8 Cfr.: Llano, A. *Humanismo cívico*, Ariel, Barcelona, 1999, 59.

9 Cfr.: Taylor, Ch. *La ética de la autenticidad*. Paidós, Barcelona, 1995.

10 Cfr.: Spaemann, R. *Ética, Política y Cristianismo*. Palabra, Madrid, 2007, 15.

5 Ibid., 132.

cuyas características dominantes (edad adulta, ausencia de enfermedades, capacidad plena para maximizar utilidades individuales, máximas posibilidades de elección) no interpelan a gran parte de los sujetos reales, pues no en vano un tercio de la población mundial, como sostiene MacIntyre, se encuentra en algún periodo de su vida (en la infancia y en la vejez, preferentemente) padeciendo síntomas evidentes de «vulnerabilidad y dependencia»<sup>11</sup>. Por otra parte, la pretensión de este paradigma de *intentar justificar todo*, obstaculiza más que favorece dar explicación de fenómenos tan «naturales»<sup>12</sup> como la confianza.

En efecto, «la alienación de la realidad, propia de este sistema, se hace patente [como acredita Spaemann] en el hecho de que un fenómeno fundamental como el de la confianza se convierte en él en una prestación que precisa ser justificada»<sup>13</sup>. Pero la confianza [aclara Spaemann] no es un invento artificial, es de lo más natural. De hecho, los psicólogos hablan de una «confianza originaria»<sup>14</sup> de la mujer y 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 a perderse. Lo que podemos aprender, por tanto, no es la confianza, sino la desconfianza»<sup>15</sup>.

Es ciertamente magistral ese juego de palabras que emplea Spaemann: «Sólo un yo fuerte puede abandonarse sin miedo a perderse». Esto me recuerda un diálogo de la película *La Historia del Spitfire Grill*<sup>16</sup>, a partir de la dirección y el guión de Lee David Zlotoff, en la que dos de las protagonistas en un singular diálogo basado en una «tormenta de ideas» para escribir un anuncio en prensa «con gancho» con el propósito de vender un restaurante con vivienda adjunta sito en una aldea perdida del estado de Maine, acaban decidiendo incorporar para el anuncio los siguientes eslóganes, en referencia a la localidad donde se ubica el restaurante: «En Gilead hay tanto bosque alrededor como para perderse pero sin tanta gente alrededor como para sentirte perdido (...)». «En Gilead encontrarás clientes fieles que volverán aunque cocines fatal (...)». «En Gilead echarás raíces tan profundas que nada ni nadie conseguirán abatirte (...)».

---

11 Cfr.: MacIntyre, A. *Animales racionales y dependientes. Por qué los seres humanos necesitamos las virtudes*, op. cit., 15.

12 Cfr.: Spaemann, R. *Ensayos filosóficos*, Cristiandad, Madrid, 2004, 23-45.

13 Cfr.: Spaemann, R. «Confianza», op. cit., 132.

14 Ibid., 132.

---

15 Ibid., 132.

16 Premio del Público en el Festival de Cine Independiente Americano de Sundance en 1996.

Volviendo a la obra de Spaemann, nos encontramos ahora en condiciones de preguntarnos si es la confianza (originaria y, por tanto, innata) o, en su defecto, la desconfianza (aprendida) la que precisa justificación. La respuesta que da Spaemann en este punto no es en absoluto categórica, pues apela «a la óptica y a la situación»<sup>17</sup> cuando afirma en primera persona que «generalmente» se fiará como extranjero de cualquier nativo si le pregunta por una calle, pero si un extranjero se ofreciera a llevarle una carta al buzón, en un caso de emergencia, su respuesta positiva *dependería* de si la carta no contiene nada importante o valioso, pues en caso contrario «dudaría».

Ahora bien, lo anterior no obsta a que Spaemann alabe el comportamiento confiado de personas concretas a quienes tuvo la oportunidad de observar (como una vendedora de entradas y a la vez dueña de un pequeño teatro de Stuttgart, que vendió entradas con rebaja a un joven que decía ser estudiante, aunque no llevara consigo su correspondiente carnet, con la observación: «No le conozco, por tanto, no tengo motivo para *no*<sup>18</sup> fiarme de usted»). El comportamiento del todo punto inusual de esta vendedora le lleva a Spaemann a preguntarse cómo reaccionaríamos cualquiera de nosotros y cómo reaccionaría el joven. En el caso de la generalidad de las personas, la reacción vendría marcada «probablemente con una mezcla de simpatía, admiración y una sonrisa escéptica». En el caso del

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»<sup>19</sup>.

En otras palabras, la confianza remite a la verdad, pues como afirma Spaemann, «mentir a alguien que, de todos modos, no nos cree es más fácil que mentir a alguien que se fía de nosotros»<sup>20</sup>. Por tanto, sin unas mínimas bases de veracidad no es posible fundamentar la confianza y, como más tarde trataremos de argumentar, sin confianza no es posible hablar de una auténtica dirección de personas construida a partir de pilares sólidos.

#### 4. Confianza en personas, confianza en cosas y confianza en instituciones

La confianza para erigirse en condición de posibilidad de toda dirección de personas precisa con carácter previo —siguiendo a Spaemann— delimitar su concepto, distinguiendo en el mismo lo que podíamos denominar respectivamente «tres niveles»: confianza en personas, confianza en cosas y confianza en instituciones.

##### 4.1. Confianza en personas

En un primer nivel nos encontraríamos con la confianza en las personas, pues en el fondo la confianza es definida por Spaemann como «un acto humano que referimos a personas, por tanto a

17 Spaemann, R. «Confianza», *op. cit.*, 133.

18 La cursiva es mía.

19 *Ibid.*, 133.

20 *Ibid.*, 133.

sujetos libres»<sup>21</sup>. En otras palabras, la confianza sólo se predica de personas que se desenvuelven en un marco de libertad. La confianza, por tanto, también presupone la libertad. En un escenario de coacción difícilmente tiene cabida la confianza y, por derivación, una auténtica dirección de personas al servicio de personas. Más aún, la confianza no se exige ni mucho menos se impone, tan sólo se suscita. ¿Y cómo surge? La respuesta que da Spaemann es bien ajena al paradigma naturalista que nos inunda, sin que ello suponga ahondar en las tesis del escepticismo, pues afirma que «no hay regla general para ello, en todo caso depende de la persona en la cual otro despierta confianza»<sup>22</sup>. O, más concretamente, depende de los *méritos que acredita* la mencionada persona.

Llegados a este punto, estamos en condiciones de extraer ciertas implicaciones de carácter socio-político y de alcance organizacional. En el primero de los casos, vemos en Spaemann un cierto distanciamiento respecto de aquellos teóricos de la sociedad deudores del planteamiento de Rawls<sup>23</sup>, que pretenden eliminar deliberadamente cualquier referencia al mérito como criterio de justicia distributiva. Más bien, defienden la igualdad de oportunidades basada en el «equilibrio reflexivo», ante el que no caben distingos que *discriminen a sujetos individuales*.

---

21 Cfr.: Spaemann, R. «Confianza», *op. cit.*, 136.

22 *Ibid.*, 134.

23 Cfr.: Rawls, J. *El liberalismo político*, Crítica, Barcelona, 1996.

En el segundo de los casos, el criterio del merecimiento entronca directamente con el ámbito organizacional y, más en concreto, con la *excelencia*, pues sugiere que la verdadera razón que justifica el surgimiento de la confianza estriba en el *comportamiento excelente* de sujetos individuales que ante cualquier futuro cambio o contingencia a nivel personal o en clave organizacional no se preguntan cómo les va a afectar a ellos personalmente, sino que han acabado por convertir en hábito el hecho de mirar en primer lugar por los intereses de los demás. La confianza, por tanto, presupone excelencia y es el fundamento último en el que se apoya la autoridad moral propia de quienes destacan por su capacidad de liderazgo. Y, como más tarde analizaremos, el factor liderazgo deviene esencial para favorecer una comunicación interna significativa, que a su vez se encuentra tan en crisis en no pocas organizaciones sanitarias.

#### 4.2. Confianza en cosas

En un segundo nivel nos encontraríamos con la denominada «confianza en cosas» (término acuñado por Spaemann<sup>24</sup>), esto es, la confianza en aparatos, vehículos de motor, etc., que sólo merece tal nombre en un sentido analógico, porque la confianza sólo se predica de seres libres, es decir, de seres que aciertan y que se equivocan, de sujetos que pueden cambiar de actitud, de personas —en definitiva—, que pueden ganarse

---

24 Cfr.: Spaemann, R. «Confianza», *op. cit.*, 136.

trabajosamente la confianza y dilapidarla rápidamente. Así, siguiendo a Spaemann, cuando nos referimos a la llamada confianza en aparatos a los que, por ejemplo, un profesional de la medicina nos somete, en el fondo, le estamos dando un carácter metafórico a ese sentido de la confianza, porque más que creer en un aparato y, por tanto, confiar en las posibilidades que nos brinda, nos estamos refiriendo a que creemos en el médico y, por derivación, en su creencia. En otras palabras, decimos que si confiamos en el médico es porque creemos en su creencia. Es decir, creemos que sólo nos expone a aquellos aparatos de cuya eficacia y fiabilidad él mismo está convencido, y a los que se expondría él mismo si estuviera en nuestra situación. Y a mayor abundamiento, confiamos en que el profesional de la medicina 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. En este punto reside, a juicio de Spaemann, el aspecto ético alrededor del cual gira todo en todo tipo de confianza, y que a su vez no es susceptible de delegación ni en un aparato ni en una comisión de ética.

Esta última consideración merece una profunda reflexión que entronca nítidamente con la comunicación interna en el seno de una organización sanitaria y que prepara el terreno para abordar dos de las controversias éticas más específicas de nuestro tiempo: en primer lugar, los límites del consenso; en segundo lugar, los límites de la delegación de la toma

de decisiones. Ambas controversias, las pretendo analizar a continuación.

#### 4.2.1. Los límites del consenso

Todo consenso presupone una conversación entre interlocutores que pretenden alcanzar acuerdos. Pero la conversación no produce verdades, según Spaemann<sup>25</sup>. Dicho en otros términos, no podemos esperar de quienes hagan suyo los postulados del consenso que puedan *construir la verdad*.

En efecto, es muy reiterada la tesis de raíz *constructivista*, que defiende que la verdad no sólo no es ajena al discurso sino que no nos es cognoscible el acceso a la misma fuera del discurso. Esta tesis la aplica Spaemann al ámbito de las organizaciones sanitarias, en las que una de las señas distintivas del momento presente es la proliferación de comisiones por doquier que en nombre de la ética pretenden arrogarse la competencia de asesorar al facultativo y, llegado el caso, de decidir —valga la expresión— en cuestiones de vida y muerte (pues no en vano lo que está en juego es precisamente la vida humana, ya sea en su inicio [constatado científicamente desde la concepción] o en su finalización). Ese tipo de comisiones no inspiran ninguna confianza, porque —como afirma Spaemann— «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»<sup>26</sup>. En

25 Cfr.: Spaemann, R. *Ética, Política y Cristianismo*, Palabra. Madrid, 2007, 15.

26 Cfr.: Spaemann, R. «Confianza», *op. cit.*, 137.

todo caso, quienes en último término pueden inspirar confianza son los miembros particulares de una comisión, pues sólo ellos tienen conciencia. Por tanto, no cabe hablar, según Spaemann, de confianza en comisiones o consejos asesores, pues estos entes instrumentales carecen de conciencia.

No hace falta insistir por su obviedad y porque su análisis exhaustivo desbordaría las pretensiones de esta Ponencia, que la tesis constructivista donde reina en nuestros días con toda pujanza es en el ámbito de la acción política, pues una buena parte de significativas políticas sociales, amparándose en un supuesto consenso, tratan de justificar el contenido de decisiones políticas dirigidas, por poner un ejemplo, a reformular por la *vía legislativa* el sentido y el significado de instituciones centrales como la Familia; decisiones que ni siquiera van dirigidas a satisfacer los deseos de una mayoría de ciudadanos sino a lo sumo de influyentes grupos de presión.

Por otra parte, es oportuno incorporar entre los «afectados por el consenso [sin límites]» al sector de la comunicación, pues todos hemos sido testigos de cómo ciertos medios de comunicación han contribuido a crear opinión sobre el tenor de decisiones políticas a la postre bautizadas eufemísticamente como «expresión de consensos democráticos»<sup>27</sup>, a

---

27 El caso español es prototípico en ese sentido, especialmente entre los años 2004-2007, en los que observadores del más variado signo constatan una marcada polarización ideológica, que arrastra con su influjo el quehacer diario de los medios

la vez que buena parte de los mismos se han convertido en poderosos altavoces gubernamentales al extender la idea de que el consenso presidido por una mayoría de representantes electos (además de erigirse en «motor del cambio social»), es el fundamento último que legitima y justifica cualquier acción política. Es ciertamente significativo, en este punto, cómo la invocación al consenso ha acabado por convertirse en punta de lanza de enconadas disputas entre empresas de comunicación rivales, que han acabado afectando —como no podía ser menos— a la credibilidad que suscitan ante el público receptor (por defender oscuros intereses raras veces confesables, pero que antes o después acaban siendo divulgados), así como a la estabilidad en el puesto de trabajo de un buen número de profesionales de la comunicación.

#### 4.2.2. Los límites de la delegación de la toma de decisiones

Uno de los rasgos más generadores de desconfianza para Spaemann se predicen de aquellos profesionales que en vez de

---

de comunicación, como se aprecia —siguiendo la tesis de Alejandro Llano— en una lectura detenida de titulares de prensa. Curiosamente, en el tiempo presente, hemos entrado en una nueva fase, que viene presidida no sólo por el sesgo divergente que cada medio de comunicación da a una misma noticia, sino por el hecho más sustancial de presentar determinados medios de comunicación con grandes alardes ciertas noticias, mientras que otros medios, por extraño que resulte, en ningún momento se hacen eco de tales noticias. Este curioso fenómeno algunos críticos lo han bautizado con el calificativo de «apagón informativo».

dejarse asesorar y eventualmente convencer, ceden decisiones precarias a comisiones de expertos («consejos de sabios», como popularmente son conocidos), o a grupos de asesores. Las actitudes de estos profesionales (que pueden proceder de los más variados sectores: la medicina, la política, la judicatura, etc.) son merecedoras de desconfianza porque demuestran con su actitud que pretenden eludir su responsabilidad (ya sea de índole moral, política o jurídica), descargándola sobre comisiones que en ningún caso pueden ejercer tareas de representación, pues como afirma Spaemann de modo taxativo cuando se refiere a la responsabilidad moral «en cuestiones de moral —aparte del consejo y la corrección— *no*<sup>28</sup> existe representación»<sup>29</sup>.

Conviene aclarar que Spaemann<sup>30</sup> en ningún caso se manifiesta a favor de la autonomía concebida en clave de independencia y calificada por una parte de la doctrina especializada como signo de madurez humana, pues se encarga de fijar el contrapunto de que « (...) [quien] no quiera aceptar consejos merece tan poca confianza como aquel que entrega sus decisiones a comités de asesoramiento»<sup>31</sup>.

28 La cursiva es mía.

29 Cfr.: Spaemann, R. «Confianza», *op. cit.*, 137.

30 *Ibid.*, 137.

31 Es ciertamente significativo en el caso español cómo los recientemente aprobados Estatutos de Autonomía de Cataluña (2005) y Andalucía (2007), en los que se manifiesta una pretensión deliberada por regular hasta los últimos rincones de la vida social, se contradicen flagrantemente cuando entran a enjuiciar decisiones médicas «de calado». Así, por un lado, defienden la autonomía de los profesionales sanitarios cuando les descargan de responsabi-

### 4.3. Confianza en instituciones

En un tercer nivel, Spaemann sitúa la confianza en *instituciones*, concebidas éstas en sentido amplio: organizaciones públicas, empresas privadas, empresas mixtas, organizaciones no distribuidoras de beneficios entre sus asociados, etc.

Nos encontramos con un tipo de confianza que se distancia de las modalidades que he analizado con anterioridad, porque los sujetos participantes en la relación sobre la que media confianza, «no exponen toda su existencia a la vulnerabilidad, sino sólo una parte de sí mismos»<sup>32</sup>. Cada una de las partes actúa, por así decir, «como una sociedad personal de responsabilidad limitada»<sup>33</sup>. Y esto modifica también la naturaleza de la confianza. De hecho la gran diferencia entre la confianza personal y la confianza en una institución viene marcada porque si se destruye la segunda, ésta «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,

---

lidad penal en el momento en que practican actos generadores de riesgo para la vida humana (siempre y cuando estos actos vengán apoyados por el «consentimiento informado» del paciente), mientras que por otro lado merman notablemente la supuesta autonomía de estos profesionales al dar potestad ejecutiva (y no meramente consultiva, como viene reflejado en la —todavía vigente— Ley General de la Sanidad [Ley 14/1986 de 25 de abril]) a los Comités de Bioética y a las Comisiones Permanentes de los Colegios Oficiales de Médicos para pronunciarse en la sustancia de ciertas decisiones médicas (antaño privativas de los facultativos).

32 Cfr.: Spaemann, R. «Confianza», *op. cit.*, 142.

33 *Ibid.*, 142.

una reacción de esta índole no existe en la vida de las instituciones»<sup>34</sup>. Sólo cuando vemos que una institución se hace cargo *voluntariamente* de las pérdidas para que no suframos perjuicios indebidos, «permaneceremos fieles a ella»<sup>35</sup>.

En este punto, es significativo cómo prestigiosas instituciones sanitarias han ido laminando su credibilidad, cuando algunos de sus responsables se empeñan en negar la evidencia con tal de no pagar un «precio político» por los errores cometidos por los profesionales sanitarios en el ejercicio de sus funciones. En otras palabras, son incapaces —en una generalidad de los casos— de *asumir voluntariamente sus responsabilidades*.

En definitiva, la confianza es claramente una dimensión proactiva, que se concreta en la *asunción de responsabilidades por adelantado*, tanto a nivel interpersonal como a nivel corporativo. En el momento presente, sucede habitualmente todo lo contrario en el plano corporativo, no sólo porque las responsabilidades no llegan a asumirse nunca, sino porque se incurre en el vicio tan reiterado de endosar la propia responsabilidad en el otro, a quien se tacha de culpable y, por tanto, a quien se atribuye toda la responsabilidad.

Si en esta última sección me he ocupado de la aportación que la confianza propicia en relación con el exterior de la organización, en el próximo capítulo tengo el propósito de dar razones que acrediten la trascendencia de la confianza en el ámbito interno de una corporación,

como garantía de toda dirección de personas al servicio de personas. Para ello me seguiré basando en todo momento en la obra de Spaemann, aunque procuraré hacerla descender a cuestiones de detalle que entroncan de lleno con la dirección de personas en el seno de organizaciones cuyos profesionales desempeñan su actividad en el ámbito sanitario.

## 5. Razones para abrir espacio a la confianza

Siguiendo a Spaemann encontramos cuatro «poderosas razones» para abrir espacio a la confianza: en primer lugar, la confianza supone un ahorro de tiempo y de dinero; en segundo lugar, la confianza fomenta la transferencia del saber; en tercer lugar, la confianza vincula a los colaboradores y favorece la motivación intrínseca; en cuarto lugar, la confianza vuelve exitosa la dirección, porque dirigir significa alcanzar objetivos con la ayuda de otras personas, ante las que previamente ha habido que suscitar confianza<sup>36</sup>.

Las cuatro razones acaban siendo decisivas, respectivamente, para favorecer la comunicación interna, como trataré de justificar a continuación.

1) La confianza supone un ahorro de tiempo y de dinero:

Cuando es la desconfianza el factor explicativo último que explica las interrelaciones entre los miembros de una

34 Ibid., 144.

35 Ibid., 144.

36 Cfr.: Spaemann, R. «Confianza», *op. cit.*, 144-145.

organización sanitaria, proliferan los controles, aumenta la burocracia, se asiste a un freno a la innovación, y se rechaza la discrecionalidad de los empleados y colaboradores, que es calificada de «extralimitación».

En un contexto cambiante como el que nos movemos en el que prima la innovación, los comportamientos que pretenden controlarlo todo ahogan cualquier intento de comunicación interna e incapacitan a la organización sanitaria para atender a los desafíos que se le presentan, en la mayoría de los casos, de forma inopinada<sup>37</sup>.

2) La confianza fomenta la transferencia del saber:

En la llamada sociedad del conocimiento, propia de nuestro tiempo, quien atesora el saber tiene más posibilidades de alcanzar poder («saber es poder»), pero si no hay confianza quien consiga cotas de saber se sentirá tentado a no compartirlo con los colaboradores en la organización sanitaria para la cual trabaje. De este modo, no verá la luz una comunicación interna plagada de asimetrías en el dominio de la información.

Asimismo, si es la organización en su conjunto (a través de sus directivos) la que no sólo no prima la cooperación sino que incentiva comportamientos desleales hacia otras organizaciones o equipos de investigación al favorecer el tráfico de in-

formación reservada, así como la práctica de informes denigratorios<sup>38</sup> que impiden la promoción de colaboradores que son vistos más bien como rivales y potenciales enemigos que como compañeros, es del todo punto imposible la transferencia del saber<sup>39</sup>.

---

38 Tales informes, que resultan tan habituales en el ámbito de la gestión sanitaria generan las denominadas «antitrust implications», siguiendo a O. E. Williamson. Por otra parte, la erradicación de tan nefastas prácticas cuando están firmemente asentadas generan los llamados «costes de transacción», en palabras de O. E. Williamson.

39 Es muy ilustrativa la obra de teatro llevada al cine bajo el título «Glengarry Glen Ross» [«Éxito a cualquier precio»], a través del guión y dirección de David Mamet (1992). En esta obra se presenta una organización empresarial dedicada a la venta de inmuebles con tres niveles organizativos. En el plano superior nos encontramos con «los de la Central» (alguno de sus integrantes interpretado por el conocido actor Alec Baldwin) que se dedican periódicamente a hostigar a los empleados que no consiguen los objetivos estratégicos y a lanzarles arengas transmitiéndoles una motivación exclusivamente extrínseca basada en los premios (un gran coche, como primer premio; un juego de cuchillos, como segundo premio) y en los castigos (el despido, «como tercer premio» [...]). En el nivel intermedio nos encontraríamos con un burócrata u «oficinista» con escasas aspiraciones (interpretado por Kevin Spacey), que sólo se diferencia de los empleados que tiene a su cargo en que éste tiene despacho mientras que los de debajo de él carecen del mismo y en que al disfrutar de más cotas de poder puede emplear éste en provecho propio discriminando y extorsionando a los empleados que pasan momentos de apuro. En el nivel de la base tendríamos a cuatro vendedores marcadamente individualistas y muy diferentes de carácter (interpretados por Al Pacino, Jack Lemmon [que recibió una nominación al Óscar como mejor actor de reparto en 1992 por su soberbia interpretación en esta película], Ed Harris y Alan Arkin), cuya única «comunicación interna» (por llamarla de alguna manera) viene basada en cómo hacer daño a la compañía para la cual trabajan, y de este modo poder tomarse cumplida revancha de las insidias que

---

37 El desafío inopinado que proyectan los flujos migratorios para la infraestructura de no pocas organizaciones sanitarias públicas en el caso español es un buen ejemplo.

Dicho con otras palabras, la confianza ayuda a salir de uno mismo, a asumir riesgos (que, en cierta medida, pueden entrañar vulnerabilidad) y a comunicar de un modo óptimo especialmente a nivel horizontal. Esto último se pone especialmente de manifiesto en las organizaciones sanitarias, en las que sus miembros integrantes perciben que se da un «buen ambiente de trabajo» cuando la organización es leal con los empleados y los directivos no exigen una lealtad a la organización que ellos mismos no viven.

3) La confianza vincula a los colaboradores y fomenta la motivación intrínseca.

La motivación intrínseca que supone, como atestigua el profesor Pérez-López<sup>40</sup>, orientar la propia acción por las consecuencias internas que se generan y que son traducibles en autorrealización personal, crece cuando los colaboradores se sienten partícipes de la marcha de la organización sanitaria, cuando ésta no se limita a controlarlos sino que les incentiva a que den lo mejor de sí mismos por la organización. Pero si los dirigentes privan de su confianza a sus colaboradores, «[éstos] castigan a sus superiores (...), practicando huelgas de celo»<sup>41</sup>.

---

les someten a diario. En una organización donde «los de arriba» están para pensar y «los de abajo» para ejecutar, como sucede en el caso descrito, es inviable toda comunicación interna. Lo mismo cabe decir de una organización que tiene en su base a unos empleados que erróneamente creen que les irá mejor a cada uno de ellos haciendo daño a la empresa.

40 Cfr.: Pérez-López, J. A. *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Deusto, Bilbao, 1998.

41 Cfr.: Spaemann, R. «Confianza», *op. cit.*, 145.

En las organizaciones sanitarias, sus profesionales pierden su motivación intrínseca cuando advierten en la organización una carencia de un proyecto común que vincule a todos y cuando constatan que el control acaba sustituyendo a la confianza.

4) La confianza vuelve exitosa la dirección (...):

Spaemann da una sencilla definición de «dirección»<sup>42</sup> al afirmar que dirigir significa alcanzar objetivos (estratégicos) con la ayuda de otras personas. En otras palabras, no cabe hablar de dirección si no contamos con colaboradores que asumen el proyecto corporativo. De poco sirven las estrategias de dirección si no vienen respaldadas por la confianza. Y, ¿en qué se concreta esa confianza? El profesor Guillén<sup>43</sup> lo sintetiza muy bien en su manual de *Ética en las organizaciones*, haciéndose eco de la aportación de Alejandro Llano y Carlos Llano<sup>44</sup>. La confianza se suscita: «cuando las razones para actuar son *comunes* (motivan al que decide y al que debe poner en práctica lo decidido), *claras* (entendidas por el que decide y por el que actúa) y *confesables* (pues el que decide conoce y da a conocer sus motivos a los demás)»<sup>45</sup>.

El individualismo característico de nuestra sociedad, y que se refleja de

---

42 Cfr.: Spaemann, R. «Confianza», *op. cit.*, 145.

43 Cfr.: Guillén, M. *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, Prentice Hall, Madrid, 2005, sección 3.3.3., 89-96.

44 Cfr.: Llano, A. y Llano, C. «Paradojas de la ética empresarial», en *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 1, número 1, 1999, 69-89.

45 Cfr.: Guillén, M. *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, *op. cit.*, 95.

un modo notable en las organizaciones sanitarias, afecta notablemente a la integración del personal facultativo en la organización, porque éste acaba concibiéndola como mero «lugar de tránsito» en su itinerario profesional.

En este contexto, conviene situar en toda su pujanza la misión del directivo de organizaciones sanitarias, cuya virtualidad radica en ejercer elevadas dosis de un liderazgo que se inicia en la «escucha activa»<sup>46</sup> de las opiniones de sus colaboradores y que continua con la respuesta proactiva a las contingencias que vayan apareciendo en el futuro. En el caso de la escucha activa, su papel no puede ser más decisivo, pues cuando los colaboradores perciben que sus demandas no sólo no son atendidas, sino que ni siquiera son merecedoras de una mínima atención, dejan de confiar en el propósito estratégico de la organización, desisten de emplear su tiempo y sus talentos en pro de la comunicación interna, y comienzan a percibirse «utilizados» por la organización o por los propios directivos. En cambio, si se fortalece la escucha activa estaremos potenciando un importante modo de conseguir *cambios* en las actitudes de los colaboradores. Y a su vez, el resultado de «escuchar activamente» no está sólo en favorecer esa actitud de cambio, sino que ayuda también a «construir profundas y positivas relaciones humanas»<sup>47</sup>.

---

46 Cfr.: Del Pozo, M. «Comunicación interna y cultura empresarial», en Bel, J. I. (coord.): *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, EUNSA, Pamplona, 2004, 139-153.

47 Cfr.: Del Pozo, M. «Comunicación interna y cultura empresarial», *op. cit.*, 147.

En lo referente a la respuesta proactiva a las contingencias, el directivo de la organización sanitaria genera confianza y propicia la comunicación interna cuando además de responder con prontitud a los desafíos que se le presentan, en ningún momento deja que las contingencias se magnifiquen (las previene, en la medida de lo posible, antes de que éstas acontezcan) y, en todo caso, cuando ha de tomar decisiones de calado para superarlas ha sabido interiorizar ese hábito que menciona Spaemann y que se concreta en anteponer los intereses de los demás a los suyos propios. Y todo esto cuando resulta más difícil, esto es, en momentos de crisis.

## 6. Conclusiones

En este artículo he pretendido resaltar las virtualidades de la confianza en toda dirección de personas que aspire a tener continuidad en el tiempo, basándome en todo momento en la aportación de Spaemann. Para más adelante tengo el propósito de darle continuidad a este trabajo al seguir correlacionando la obra de Spaemann con ciertos tópicos que inundan el debate público contemporáneo, como es el caso de la apelación al consenso, que ya he anticipado mínimamente en este trabajo, y que en las organizaciones sanitarias tenemos como una buena muestra la proliferación de comisiones.

Como se advierte a través de la lectura de esta Ponencia mi objetivo ha sido poner en diálogo la visión que Spaemann tiene de la confianza con la dirección de

personas. Deliberadamente he pretendido que la mediación entre «confianza» y «dirección de personas» (la primera como condición de posibilidad de la segunda) viniera jalonada —aunque sólo fuera colateralmente— por ciertas controversias que no están exentas de grandes repercusiones en el plano de la moralidad y de la acción política.

Por exigencias de espacio y de rigor metodológico he dado prioridad en esta investigación a la confianza como condición de posibilidad de toda dirección de personas en el ámbito sanitario a partir de la obra de Spaemann. De los análisis que este autor realiza sobre la confianza se infiere que ésta se encuentra en la base de todo proyecto interpersonal y corporativo, porque presupone el logro de la excelencia, la asunción voluntaria de responsabilidades, la motivación intrínseca de los colaboradores, el logro de objetivos estratégicos para la organización, el ahorro de tiempo y de dinero, y, por encima de todo, la profunda consideración antropológica que defiende que nos encontramos ante una prestación adelantada que, a su vez, implica riesgos,

porque la reacción y la correspondencia del interlocutor (o, en su caso, su carencia de gratitud) no están en modo alguno «programadas».

Éste es, a mi juicio, uno de los grandes méritos de Spaemann: haber salvaguardado por encima de cualquier otro aspecto la dignidad constitutiva de la persona y, paralelamente, no haber mancillado esta dignidad cediendo a pretensiones espurias heredadas de nefastas utopías políticas del siglo XX. Esa defensa de la dignidad la ha realizado desde el estudio antropológico y ético de un fenómeno difícilmente susceptible de medición como es el de la confianza; fenómeno que implica riesgos, madurez para aceptar una derrota y —en todo caso— la disposición a no pagar cualquier precio por algo.

Vista en todas sus dimensiones, la disponibilidad a la confianza es rentable. Pero, como asegura Spaemann<sup>48</sup>, incluye la disponibilidad a aceptar un desengaño. El consuelo será, siguiendo la célebre frase de La Rochefoucauld, que en todo caso «es más honroso ser defraudado por los amigos que desconfiar de ellos».

Recibido: 17-11-2007

Aceptado: 23-04-2008

---

48 Cfr.: Spaemann, R.: «Confianza», *op. cit.*, 148.