



09

ARTÍCULOS

12 /
03
2012

ARTÍCULOS
presenta sintéticamente
temas específicos de
actualidad e interés
para el mundo empresarial.

Publicado por CEC
International
© 2012-2014 Derechos
reservados

Agradeceremos sus
comentarios y remitirlos a
publicaciones@
cecinternational.com

La confianza

Hans Picker

Para levantarnos, cada mañana, necesitamos una dosis
mínima de confianza
Niklas Luhmann

La confianza surge cuando se ha ejercido la
libertad de hacer promesas y simultáneamente
la responsabilidad de honrarlas al cumplir
compromisos.

cecinternational

©2015 **cec**international Todos los derechos reservados
www.cecinternational.com/publicaciones



Por qué es importante la confianza

No somos seres solitarios y aislados. Rara vez nos encontramos solos, como los ermitaños. La vida está hecha de desconocidos, conocidos, amistades, matrimonios, empresas, instituciones, asociaciones y sociedades. Y todas estas son relaciones que requieren la confianza. Todo esto hace necesaria la confianza; sin ella, cualquier proclamación de una buena relación o interacción será como una voz en el desierto.

La confianza conforma los cimientos, la precondition dinámica de cualquier sistema de libre empresa. Lo que constituye esta libertad es, no sólo el derecho de hacer promesas (para comprar, producir, vender, contratar y pagar, y de ofrecer los servicios de trabajo), sino, además, la responsabilidad de honrar las promesas al cumplir con lo ofrecido y llevar a cabo los compromisos.

El empresario individual, así como la gran corporación, dependen de la confianza —incluyendo la confianza en sí mismos— para funcionar en el mundo de los negocios (Solomon and Flores, 2001). Francis Fukuyama ha argumentado que la confianza es la precondition de la prosperidad y que estamos en peligro de derrocharla. Se ha demostrado que las sociedades altas en confianza se destacan por su potencial para formar alianzas de cooperación mutua exitosa y extensa; por contraste, las sociedades bajas en confianza tienden a volverse desastres económicos y terribles lugares de vida. (Fukuyama, 1996) (Putnam, 2000)

La confianza también brinda las condiciones de convivencia de la sociedad civil, no solo en el sentido de que los ciudadanos se

El empresario individual, así como la gran corporación, dependen de la confianza — incluyendo la confianza en sí mismos— para funcionar en el mundo de los negocios.

lleven bien entre sí, sino en el sentido más profundo de la polis, una comunidad bien organizada, coordinada y pujante.

Cuando no existen niveles mínimos de confianza en un sistema social¹, la fuerza es el mecanismo alternativo que asegura la integración. Cuando no existe una fuerza suficiente para imponer una determinada modalidad de integración, el sistema social tenderá a desintegrarse. (Echeverría 1998, p. 19)

Las propuestas de solución de las crisis tendrán poco valor si quienes las proponen no toman en cuenta las relaciones de confianza (y desconfianza) existentes entre las personas y las empresas que realizan transacciones entre sí. El rol de la confianza ha sido examinado desde diversas perspectivas, por ejemplo en la generación de prosperidad nacional (Fukuyama, 1996), en lograr ventaja competitiva a nivel de empresa (Barney and Hansen, 1994) (Jones, 1995), en acrecentar los resultados de la empresa (Sako, 2000), en la creación de redes de cooperación entre empresas (Sydow, 2000) (Hardy, Phillips et al., 2000), en la globalización de los negocios (Brenkert, 2000).

El nuevo orden mundial va a ser definido por la confianza que se construya y cultive entre las naciones, los consumidores y las empresas que los sirven, y entre corporaciones cada vez más poderosas y los ciudadanos del mundo.

Este artículo tiene por fin abordar la confianza con criterio práctico. Basándonos en la premisa de que la confianza tiene un rol fundamental en el desarrollo de la persona, las organizaciones y la sociedad, haremos una síntesis de qué es confianza, cómo se crea, cultiva y conserva; cómo se restaura cuando se ha perdido; cómo se mide y cómo afecta los resultados de las empresas y la formación de capital social.

El nuevo orden mundial va a ser definido por la confianza que se construya y cultive entre las naciones, los consumidores y las empresas que los sirven, y entre corporaciones cada vez más poderosas y los ciudadanos del mundo.

¹ Sistema social se refiere aquí a cualquier organización compuesta por personas, por ejemplo, una institución, empresa, asociación, red o comunidad.

Qué es confianza

- La confianza es una práctica social que, como cualquier otra, se puede enseñar y aprender.
- La confianza no es solo un objeto de análisis teórico o discurso filosófico. Es también un objeto eminentemente pragmático: cómo crear y mantener confianza; cómo convertir la desconfianza en confianza, o cómo cerrar la brecha entre la confianza que se proclama y la que se practica.
- El propósito central es cultivar el cómo confiar, no simplemente identificar en quién confiar. La confianza no solo se gana, hay que darla.
- La confianza es transformadora. No es tanto un asunto de confiar como de cambio mutuo de las partes, así como de la relación entre las partes, mediante la práctica de la confianza. De allí que la confianza es dinámica.
- La confianza consiste en asumir y cumplir los compromisos. Y cuando hay pérdida de confianza, se debe a un fallo en honrar las promesas y los compromisos contraídos.
- Cuando Francis Fukuyama distingue entre una sociedad de alta confianza y una de baja confianza, indica que estos no son dos destinos inmutables, sino susceptibles de ser transformados mediante el cultivo de la confianza.
- La confianza no es una característica “neutral” de la personalidad, o simplemente un patrón de la cultura, o el producto del “buen juicio” de alguien. Tampoco es el resultado de un hábito irreflexivo. La confianza auténtica es el fruto de un proceso ecuánime, consciente y explícito.
- Los peores enemigos de la confianza son el cinismo, el egoísmo, el simplismo, es decir, aquellas concepciones de vida según las cuales se aspira a recibir más de lo que se da. De esta filosofía de vida resultan el resentimiento, el rencor y la desconfianza.
- La confianza en uno mismo suele ser la forma de confianza más básica y también la más descuidada. La desconfianza es a menudo una proyección de la falta de confianza en uno mismo.
- La confianza va de la mano con decir la verdad, en tanto que la mentira siempre la agrieta. Decir la verdad establece la confianza y mentir la destruye.
- La confianza auténtica es una decisión consciente de afrontar el futuro sin ingenuidad, simpleza o negación de las catástrofes pasadas.
- La confianza no siempre es algo bueno. Puede ser insensata, inocente, creída y ciega. Y nunca debe dársele por sentada. De allí que el objetivo es construir confianza —es decir, crear confianza, conservar confianza, restaurar confianza cuando se ha perdido o traicionado.
- Confiar es algo que hacemos de manera individual; algo que nosotros cultivamos,

creamos y sostenemos con nuestras promesas, nuestros compromisos, nuestras voluntades, y con el sello de nuestra propia integridad.

- La confianza es una opción, una selección. Es una parte activa de nuestras vidas, no un sentimiento implícito que damos por sentado. Envuelve capacidades, competencias, mutua comprensión y responsabilidad.
- La confianza cambia dramáticamente nuestras vidas, permitiéndonos experimentar y expresarnos de distintas maneras en nuestras relaciones, que de otra manera habrían sido impensables.

Confianza y valores

- La noción de la confianza cimentada en valores o en normas es compartida por muchos expertos en los campos de economía, sociología, organización y gerencia (Lane, 2000).
- Los valores expresan aquello a lo que damos importancia. Ellos nos permiten priorizar, distinguir lo bueno de lo malo.
- Los valores fundamentan nuestra visión, misión y capacidades —a nivel personal, de empresa y social— en cuanto a la rectitud de los mismos. Generan mística, vitalidad y sinergia, porque le dan sentido a la vida, al trabajo y al quehacer cotidiano. Mientras las diferencias nos enriquecen, los valores nos unen (Picker, 1990; Picker, 2000; CEC, 1999).

- La confianza comprende valores o propósitos comunes sobre los cuales se edifica una relación confiable. Deben haber algunos propósitos y valores compartidos, a la luz de los cuales se establece y mantiene la relación. Aquellos valores podrían incluir, por ejemplo, la autenticidad, la integridad, la sinceridad, ciertas capacidades, así como el precio de similares actividades y formas de éxito. El rol de estos propósitos, valores y normas comunes es promover el cultivo de actitudes confiables, en el sentido de que estas actitudes me den motivos para creer que aquel en quien confío no actuará en contra mía, ni perjudicará mis vulnerables intereses que considero importantes.

2 Ibid

- A través de los valores, filtro determinadas posibilidades de acción y restrinjo el ámbito de mi comportamiento. Al conocer los valores de una persona, su comportamiento se hace más predecible, menos incierto y, por ende, más confiable.
- Cuando los miembros de un sistema social² comparten los mismos valores, se incrementa el nivel de confianza del sistema, pues se reduce el rango de los comportamientos posibles, así como las mutuas incertidumbres en relación con las acciones. La cohesión ética del sistema es, por tanto, un factor importante del nivel interno de confianza.
- Toda cultura empresarial encierra valores. Si bien muchas empresas suelen invertir tiempo y recursos para adoptar valores positivos, no siempre se preocupan por evaluar la puesta en acción de los valores, es decir,

medir si se viven en la práctica o si meramente son declamados por sus miembros. La incoherencia entre lo dicho y hecho pone en riesgo el nivel de confianza que ellos y terceros puedan tener respecto a la empresa.

- Algunos valores tendrán la capacidad de afectar positivamente el nivel interno de confianza del sistema; otros posiblemente no. Por ejemplo, en ciertas empresas predominan valores que estimulan una gran competencia interna. Si ellos pueden incrementar la confianza dentro de determinados equipos que se organizan para competir, sin duda lesionarán la confianza entre equipos, comprometiendo la transparencia en el interior de la empresa. (Echeverría, 1998)

Confianza y esperanza.

- Al empresario que emprende un nuevo y desafiante rumbo, la esperanza le proporciona el incentivo, la motivación e incluso el camino. No obstante, la esperanza, así como el emprender, no cuentan con un mapa hacia lo desconocido. No hay reglas que tracen el camino. La esperanza, a diferencia de la estrategia, no tiene ningún plan en particular. Incluso no tiene ningún resultado previsto.
- Aquellas duras situaciones en que suele perderse toda esperanza de confianza, constituyen tragedias de confianza destruida, sea repentina, o lenta y sistemáticamente a lo largo de los años, mediante una espiral descendente de confianza. Restaurar la confianza, construyendo sobre las rui-

nas, parecería ser una empresa imposible. La esencia de la deslealtad -o traición- es la destrucción de la confianza. Mutuas necesidades, sin embargo, a menudo forjan al menos una confianza tentativa en lugar de enemistad, cuando se está frente a un enemigo común.

- Poseemos dos ingredientes que posibilitan la restauración de la confianza: la esperanza y el perdón (Solomon and Flores, 2001).

Confianza y vulnerabilidad

- La confianza es una disposición fundamental con la que nos relacionamos en el mundo (Heidegger, 1998). Señala Heidegger que uno de los rasgos que caracteriza al ser humano es la incertidumbre, el reconocimiento de la gran vulnerabilidad que amenaza permanentemente nuestra existencia. La confianza es una disposición que expresa el nivel que adquiere esa sensación de vulnerabilidad. Cuando hay confianza, nos sentimos más seguros, más protegidos, más a cargo de alguien o de nosotros mismos, es decir, menos vulnerables.
- Cuando no hay confianza, las amenazas parecen hacerse mayores, tenemos la sensación de que corremos peligro, de que estamos expuestos a riesgos mayores.
- La falta de confianza incrementa el temor. Quien no siente confianza suele habitar en el miedo. Los acontecimientos y las acciones de otras personas adquieren ribetes amenazantes. Por ejemplo, si un determina-

do vecindario no me da confianza a ciertas horas de la noche es porque posiblemente siento que en la medida en que aumenta la oscuridad, se incrementa con ella el riesgo de que me asalten.

- La ausencia de confianza hace mayor mi vulnerabilidad.
- La confianza y la falta de confianza nos impulsan a encarar de una determinada manera el futuro en función de los eventuales peligros que este nos depara. Ellas definen, por lo tanto, nuestra relación básica con el futuro.

Confianza y acción

- Si la confianza tiene el efecto de disolver el miedo, de permitirnos mirar hacia el futuro con mayor esperanza, de reducir la incertidumbre y disminuir la complejidad, entonces la confianza es un requisito esencial para la acción. La confianza nos sustenta el impulso para pujar y progresar.
- La desconfianza nos impulsa a emprender acciones que buscan la conservación. Se trata de acciones de protección, dirigidas a incrementar nuestra seguridad y a reducir nuestra vulnerabilidad. Desde la desconfianza, es posible que encubramos lo que nos pertenece, que contratemos seguros; que reduzcamos el ámbito de posibilidades, que evitemos delegar. Son todas acciones hijas de la desconfianza.
- La confianza, por el contrario, nos lleva a acciones transformadoras, capaces de

crear y descubrir nuevos mundos. Se trata de acciones de innovación e invención. La confianza sustenta todas las acciones creativas.

- Con confianza me atrevo a lanzarme a lo desconocido. La confianza, por lo tanto, es el elemento básico que alimenta el espíritu emprendedor.

Confianza y poder

- El control y la confianza no han de confundirse. El aumento de confianza en una compañía no aumenta el control. Por el contrario, al relajarse las riendas del control, se acrecienta la eficiencia, la efectividad, la cooperación, el espíritu de equipo, el ánimo de los empleados y las posibilidades de éxito en un mundo cada vez más competitivo.
- La confianza y el control son incompatibles porque en la esencia de la confianza están la libertad y el empoderamiento.
- La confianza se está reduciendo en el mundo. ¿O será que más bien se está redistribuyendo entre nuevas empresas, organizaciones y redes, con nuevos tipos de líderes y empresarios?

Confianza y capacidad

- La habilidad de desempeñarse de acuerdo con la expectativa está de acuerdo con los estándares pertinentes al rol o la tarea en cuestión. El confiar en alguien presu-

pone, entre otras cosas, evaluar su nivel de competencia.

- El dominio de nuestras competencias, de nuestra capacidad de actuar con eficacia, es uno de los grandes generadores de confianza y un factor que producirá variaciones en ella. Cada vez que una persona muestre incompetencia en un determinado dominio, estará incidiendo en el grado de confianza que los demás tengan sobre ella en ese dominio particular. El juicio de incompetencia afecta directamente nuestra confianza en las personas.

- Lo mismo sucede con las organizaciones. El nivel de competencia que muestren en sus desempeños afectará el nivel de confianza que los consumidores tengan en ella.

- La confianza puede ser vista como un atributo de los diferentes actores, como un atributo de la estructura del sistema dentro del cual esos actores operan.

- Las personas confiables y escrupulosas mantienen la integridad y son responsables del desempeño personal. Tienen capacidad para: [Goleman, 1999 #55]

1. Actuar éticamente y estar por encima de todo reproche
2. Inspirar confianza por ser confiables y auténticas
3. Admitir sus propios errores y enfrentar a otros con sus actos faltos de ética

4. Defender las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas

5. Cumplir con los compromisos

6. Hacerse responsables de satisfacer objetivos

7. Ser organizados y cuidadosos en el trabajo

La confianza en la empresa

- Lo que define una corporación no es el margen de utilidades, sino el sentido de compromiso y responsabilidad. Lo esencial con respecto a la confianza es que la empresa puede, quiere, espera y despliega acciones para ser vista en términos de responsabilidades humanas. Esto envuelve relaciones humanas, no meramente planeación, gestión y control. Si bien las organizaciones no son lo mismo que los individuos, ellas son completamente humanas, en el sentido de que están enteramente constituidas, lideradas y operadas por acciones y decisiones individuales y colectivas.

- El empresariado, antes que nada, es una manera de crear y participar en redes de confianza. Afirmar que determinadas empresas tienen que aprender a ser empresariales es insistir, no en que la gente se convierta en inventores independientes, sino en que tienen que trabajar para forjar una malla de confianza interna y externa.

Este es un camino certero de innovación en la economía global.

- Las corporaciones pueden aportar los paradigmas de la nueva confianza: lazos íntimos y profundos de confianza, creados en gran parte entre desconocidos que necesitan establecer sistemas de cooperación enmarcados en una visión compartida. O pueden rezagarse en los pasados principios de la administración, según los cuales, el poder y el control son las funciones centrales de trabajo. En el nuevo milenio, la desconfianza será fatal, mientras que el riesgo y el costo de la confianza se tornarán en un aspecto rutinario de los negocios.

Componentes de la confianza

Dimensiones (Levering and Moskowitz, 1993)

- Credibilidad: Confianza en la administración de la empresa.
- Respeto: Reconocimiento de la contribución personal y profesional de cada uno.
- Rectitud: Equidad en las oportunidades y recompensas.

Dimensiones (Mishra 1996)

- Competencia
- Apertura
- Conciencia
- Responsabilidad

Dimensiones (Solomon and Flores, 2001)

- Sinceridad
- Autenticidad
- Integridad
- Virtud
- Honor

Dominios relacionados con la confianza (Echeverría, 1998)

- Sinceridad
- Responsabilidad
- Vulnerabilidad
- Competencia

Bibliografía

- Barney, J. B. and M. H. Hansen (1994). "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage." *Strategic Management Journal* 15: 175-90.
- Brenkert, G. G. (2000). Trust, Morality, and International Business. *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. C. Lane and R. Bachmann. Oxford, Oxford University Press: 24.
- CEC (1999). "Valores en Acción, Ecuanimidad, Coaching." *Prácticas*: 1.
- Echeverría (1998). *La empresa emergente*. 2001.
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York, Free Press Paperbacks.
- Goleman, Daniel (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona. Javier Vergara Editor (Grupo Zeta)
- Hardy, C., N. Phillips, et al. (2000). Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations; Forms and Facades of Trust. *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. C. Lane and R. Bachmann. Oxford, Oxford University Press: 64-87.
- Heidegger, M. (1998). *El ser y el tiempo*. Bogotá, Fondo de Cultura Económica.
- Jones, T. M. (1995). "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics." *Academy of Management review*(20): 404-37.
- Lane, C. (2000). Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. C. Lane and R. Bachmann. Oxford, Oxford University Press: 1-30.
- Levering, R. and M. Moskowitz (1993). *The 100 Best Companies to Work For in America*.
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Barcelona, Anthropos.
- Mishra, A. (1996). *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust*. *Trust in Organizations*. Kramer and Tyler. London, Sage.
- Picker, H. (1990-2000). "Valores." *Notas Técnicas CEC*: 2.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York, Simon & Schuster.
- Sako, M. (2000). Does Trust Improve Business Performance? *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. C. Lane and R. Bachmann. Oxford, Oxford University Press: 334.
- Solomon, R. C. and F. Flores (2001). *Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life*. Oxford, Oxford University Press.
- Sydow, J. (2000). Understanding the Constitution of Interorganizational Trust. *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. C. Lane and R. Bachmann. Oxford, Oxford University Press: 31-64.