

CUESTIÓN DE

CONFIANZA

LUIS ALFONSO MOREY

¿Por qué confiar? ¿En quién confiar? ¿Cómo hacerlo inteligentemente? ¿Cuán confiables somos? ¿Acaso confiamos demasiado? ¿Es posible recuperar la confianza perdida? Son algunas de las preguntas a las que buscamos dar respuestas.

La confianza está presente en casi todo lo importante que hacemos en nuestras vidas y generalmente no somos conscientes de ello. Nuestros procesos de toma de decisiones la tienen como uno de los elementos más importantes. Este análisis aborda perspectivas tan complementarias como el modelo del Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard, el análisis económico del comportamiento humano, las ciencias sociales y la neuroeconomía.

Palabras clave

Confianza, Comunicación, Empresa, Negocio, Periodismo, Credibilidad, Relaciones Humanas.

“Existen dos causas que generan todas las confusiones: No decir lo que pensamos y no hacer lo que decimos. Cuando decimos lo que pensamos y hacemos lo que decimos, nos volvemos dignos de confianza”.

Angeles Arrien, Las cuatro sendas del Chaman

PREÁMBULO

Hace poco, en Nueva York, a los 92 años, murió Walter Cronkite, el hombre más confiable de Estados Unidos por la credibilidad que obtuvo durante su trayectoria como periodista. Augusto Alvarez Rodrich¹ escribió al respecto: “La credibilidad es la mayor fortaleza que puede lograr una persona. Cronkite la construyó desde el noticiero de televisión que condujo a la seis de la tarde, entre 1961 y 1982, donde ofrecía ‘su’ verdad de las noticias que narraba. La gente podía eventualmente discrepar de su opinión, pero jamás puso en duda que ésta nunca era influenciada por motivos subalternos. Tras visitar Vietnam, Cronkite comentó en su programa que EEUU no podía ganar esa guerra; poco después, el presidente Lyndon B. Johnson anunció que no iba a la reelección, y dijo: “Si perdí a Cronkite, perdí al americano promedio”. La construcción de la credibilidad de un periodista exige que su opinión sea independiente de cualquier tipo de poder: político, económico y especialmente de los gobiernos”.

Así de importante es la confianza y la credibilidad en el mundo del periodismo y la política. Pero lo increíble es que así de importante es también en muchos otros aspectos de nuestras vidas: desde la familia hasta los negocios, desde la banca hasta la diplomacia. Aquí intentaremos abordar el tema de la confianza desde distintas perspectivas.

La confianza se manifiesta de manera singular en cada una de las relaciones interpersonales de la vida diaria. Aparece en las grandes decisiones que uno toma. ¿Habrá una cultura de la confianza, la que se aprende en las universidades? ¿O la

vida nos la da gratuitamente, como una fruta que tenemos que hacer madurar cayendo y sufriendo pérdidas y desilusiones?

La experiencia nos demuestra que podemos prever casos de desconfianza y reconocer una tan sólida como la que existe en la amistad más cercana. A lo largo de nuestra vida llegamos a establecer diferentes grados de confianza con la gente, separando a quienes hacemos merecedores de la misma y a quienes no. Confiamos en determinadas personas para ciertos temas y en otras para asuntos diferentes. Confiamos en el diario que compramos para leer las noticias y opiniones del día y en los noticieros que vemos. Confiamos en el político por el que votamos, en la aerolínea que utilizamos y en la marca del auto que conducimos. Confiamos en la nana que cuida a nuestros hijos, pero de una manera muy diferente a la forma en la que confiamos en el banco en el que depositamos nuestros ahorros. Son relaciones de distinta naturaleza, pero en todas ellas la confianza es primordial.

Con el tiempo y las experiencias personales, uno va escogiendo y descartando a los que fallan y quiebran la confianza. Todos podemos hacer una lista de personas de fiar y también podemos hacer una con las personas con las que no haríamos un trato nunca porque sabemos de antemano que nos fallarían.

El objetivo que perseguimos aquí es presentar una reflexión en torno a qué tan presente está la confianza en nuestras vidas y analizar aspectos como qué tan confiables somos, por qué lo somos o en qué situaciones y en quiénes podemos confiar.

¿DÓNDE ESTÁ LA CONFIANZA?

La confianza engloba y aborda, de una manera general, todos los campos de nuestras vidas. Es la piedra angular de un matrimonio; de la sana relación con los hijos; de una positiva relación con los socios en una empresa. Las relaciones diplomáticas entre países se basan en este concepto. Los

políticos exhortan confianza a sus electores; los gestores de empresas hacen lo mismo con sus inversionistas, los banqueros buscan generar confianza en sus ahorristas, las empresas en sus clientes y los líderes en sus seguidores. La vida misma está basada en relaciones de confianza. Tiene que existir confianza entre el médico con su paciente, entre el abogado con sus clientes, el sacerdote con sus feligreses y el periodista con sus lectores. En el campo de la economía global, todas las bolsas de valores y las instituciones financieras del mundo están basadas en la confianza. La economía moderna requiere para su adecuado funcionamiento que las personas confíen en las instituciones que las rodean.

La confianza atraviesa todas las relaciones humanas y hasta hoy el tema es abordado en forma tangencial por buena parte de los sistemas educativos. Las más prestigiosas escuelas de negocios del mundo hoy están revisando sus planes de estudios para abordar mejor este valioso generador de éxitos en la vida empresarial.

A raíz de casos de abuso de confianza como el de Enron y el más reciente de Bernard Madoff –quien reconoció haber hecho una estafa piramidal de 65,000 millones de dólares– nunca antes ha existido tanta preocupación por la crisis de confianza a nivel mundial.

¿Por qué confiar? ¿En quién confiar? ¿Cómo hacerlo inteligentemente? ¿Es posible recuperar la confianza perdida? ¿Cuán confiables somos? Son preguntas a las que buscaremos dar respuestas en las siguientes líneas.

¿CONFIAMOS DEMASIADO?

Hay personas que generan confianza espontáneamente. A otras les cuesta trabajo y esfuerzo. Por lo general, ganar la confianza de alguien toma tiempo y perderla puede demandar

LA CONFIANZA ATRAVIESA TODAS LAS RELACIONES HUMANAS Y HASTA HOY EL TEMA ES ABORDADO EN FORMA TANGENCIAL POR BUENA PARTE DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS. LAS MÁS PRESTIGIOSAS ESCUELAS DE NEGOCIOS DEL MUNDO HOY ESTÁN REVISANDO SUS PLANES DE ESTUDIOS PARA ABORDAR MEJOR ESTE VALIOSO GENERADOR DE ÉXITOS EN LA VIDA EMPRESARIAL.

escasos segundos. Un malentendido, una frase sacada de contexto, la filtración de un chisme no aclarado o una palabra dicha en el momento equivocado se puede traer abajo una relación construida en años.

La confianza es la pieza clave en los negocios, pero no solamente en ese ámbito. Puede decirse que la confianza es uno de los elementos que nos permite disfrutar con la gente de los buenos momentos de la vida. La confianza es también un regocijo, es la tranquilidad y satisfacción de sentirnos protegidos y saber que se cumplirá aquello que nosotros esperamos de otra persona. Si no existiera confianza en los demás ni hacia uno mismo, resultaría imposible el crecimiento y las posibilidades de desarrollo.

En el mundo de los negocios, si no existe suficiente confianza, es sabido que se requieren abogados, contratos, garantías y una serie de complejos mecanismos que aseguren que la otra persona con quien se negocia algo cumplirá su palabra. Si hay confianza entre dos personas, en cambio, todo es más llevadero, fácil y económico. Si además de la confianza existe una relación de amistad, incluso todo es mucho más sencillo. Toda relación humana cercana –familiar, amical, empresarial o profesional– está basada en la confianza.

En el plano afectivo, la confianza es espontánea: el hijo confía en sus padres, los alumnos en sus maestros, las esposas en sus esposos. En otros casos, como el mundo de los negocios, la confianza se gana, fundamentalmente,

con un comportamiento ético, con una trayectoria de vida llamada reputación.

Para una empresa, el buen manejo de sus marcas, su capacidad para satisfacer adecuada y oportunamente a sus consumidores, la hacen merecedora de la confianza de la gente, la diferencian del resto. La confianza es pues un símbolo de distinción.

¿QUÉ ES LA CONFIANZA?

La Real Academia de la Lengua define a la confianza, en su primera acepción, como “la esperanza firme que se tiene de alguien o algo”. En Wikipedia se señala que la confianza “se considera por lo general la base de todas las instituciones y funciona como correlato y contraste del poder, consistente en la capacidad de influir en la acción ajena para forzarla a ajustarse a las propias expectativas”.

La confianza –como el amor y la libertad– es uno de los valores humanos esenciales que todos hemos internalizado. Intuitivamente sabemos que la confianza es importante, sobre todo cuando ésta falla y aceptamos que la confianza es algo trascendente para nuestra vida en sociedad.

Construir confianza comienza con un honesto entendimiento de ella, pero entender la confianza en su real dimensión requiere de práctica y de un comportamiento recto. Eso es lo que desarrollaremos en estas páginas.

EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS, SI NO EXISTE SUFICIENTE CONFIANZA, ES SABIDO QUE SE REQUIEREN ABOGADOS, CONTRATOS, GARANTÍAS Y UNA SERIE DE COMPLEJOS MECANISMOS QUE ASEGUREN QUE LA OTRA PERSONA CON QUIEN SE NEGOCIA ALGO CUMPLIRÁ SU PALABRA.

Stephen M. R. Covey, en su libro “El Factor Confianza”, señala que la confianza consta de dos elementos: por un lado lo que él llama el carácter, que es la combinación de tener una buena reputación y hacer gala de integridad. Explica que una empresa transmitirá confianza en la medida en la que se reconozca su buena reputación y sus actuaciones íntegras. Tendrá lo que se conoce como “buena fama”. Por otro lado, de nada servirá la reputación y la integridad si ésta no viene acompañada de resultados, de buenos productos y buenos servicios.

Dicho en otras palabras, para ser digna de confianza una persona o una empresa debe no solamente gozar de buena reputación, sino que debe estar en capacidad de poder brindar el resultado esperado. La confianza también es un resultado del respeto hacia las capacidades y habilidades del otro.

Confiar es bueno y está demostrado que trae como consecuencia una serie de efectos positivos. Sin embargo, hay quienes sostienen que en el mundo actual confiamos con demasiada facilidad. Y es que existen otros elementos de carácter biológico que debemos considerar. Nuestra química corporal nos recompensa por confiar. El profesor de Stanford Roderick M Kramer, en su artículo *Repensar la confianza* en Harvard Business Review, explica que decidimos rápidamente confiar en otros sobre la base de simples señales superficiales, tales como el aspecto físico. Kramer nos indica –con demostraciones científicas– que si el aspecto físico de una persona es parecido al nuestro se establece fácilmente un vínculo de confianza. Kramer, además, nos presenta estudios en el campo de la neuroeconomía, donde se ha demostrado que la oxitocina² –una poderosa sustancia encontrada en nuestros cuerpos– puede estimular tanto la confianza como la fiabilidad entre las personas. Existen estudios científicos que demuestran cuán íntimamente está relacionada la oxitocina con los estados emocionales positivos y con la creación de conexiones sociales. El contacto físico tiene también una

fuerte conexión con la experiencia de la confianza. De ahí que rituales como un apretón de manos firme y mirando a los ojos sea tan significativo al momento de establecer un contacto personal.

Somos seres sociales y es por eso que estamos diseñados para conectarnos entre nosotros, para establecer vínculos con otras personas. El conectarnos con los demás y que los demás se conecten con nosotros constituye la base de la confianza.

Incluso las personas pueden pensar y decir que son desconfiadas, pero en su conducta diaria revelan algo muy distinto: que muchas veces confían incluso sin querer hacerlo. Se puede decir que nuestros cuerpos están programados para confiar. El asunto ahora es hacerlo inteligentemente.

Un aspecto que debe mencionarse es que para que realmente funcione la confianza, ésta debe ser mutua, recíproca. Normalmente existe reciprocidad cuando se establece una relación entre dos personas que gozan de una posición más o menos parecida. Sin embargo, no pasa lo mismo cuando existe una enorme asimetría de poder entre las partes. Un cliente confía en el supermercado donde hace sus compras, pero no necesariamente ocurre al revés. Lo cierto es que en tanto exista cierta simetría en el poder de negociación de las partes, cada una confiará en la medida de que la otra también lo haga. En casos de asimetría de poder la confianza se generará no en función a la reciprocidad, sino con base en otros criterios, como la credibilidad de las partes.

**SOMOS SERES SOCIALES Y ES POR ESO QUE ESTAMOS
DISEÑADOS PARA CONECTARNOS ENTRE NOSOTROS,
PARA ESTABLECER VÍNCULOS CON OTRAS PERSONAS. EL
CONECTARNOS CON LOS DEMÁS Y QUE LOS DEMÁS SE CONECTEN
CON NOSOTROS CONSTITUYE LA BASE DE LA CONFIANZA.**

Laurence Cornu en *La confianza en las relaciones pedagógicas* señala que la confianza no es otra cosa que una hipótesis sobre la conducta futura del otro con quien nos vinculamos. Es una actitud que concierne al futuro, en la medida en que ese futuro depende de la acción de otro. Es sus palabras, la confianza es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo.

A CONFIAR CON INTELIGENCIA

Muchas veces uno se pregunta qué debe hacer una persona para confiar y ser confiable. Para llegar a ser una persona digna de confianza, con credibilidad, uno debe siempre cumplir con su palabra. Tan simple como eso. Ser confiable es fácil en la medida de que estemos acostumbrados a decir la verdad y cumplir la palabra empeñada, aún en situaciones extremas. Del mismo modo, uno confía en otro en la medida en que sabe que la persona con quien se relaciona no le fallará.

Hacen falta otros factores, pero lo más importante es, como se dice, comportarse adecuadamente, a la altura que exigen las circunstancias. La consistencia, el ser predecible y el que la gente sepa que uno no va a incumplir su promesa es fundamental para una sana circulación de este elemento.

La confianza es más que una virtud social. Hemos dicho, además, que es un motor que mueve la economía. La confianza es una habilidad que se aprende, que incrementa la rentabilidad en las organizaciones, que reduce los costos transaccionales y que hace las relaciones interpersonales más dinámicas. Cuando existe confianza las operaciones económicas son más eficientes, los intercambios más rápidos y las relaciones entre quienes interactúan son mejores.

La confianza transforma a las personas y las hace evolucionar para tener una relación de colaboración y mutuo beneficio. La falta de confianza, en contraposición, limita la capacidad de interrelacionarse y los miedos y temores que ésta genera dificulta poder crecer.

Dicen que la confianza es como el dinero: difícil de ganar y fácil de perder. Para ganar la confianza de la gente y poder influir en las personas hemos indicado que lo más importante es decir la verdad y ser capaz de cumplir lo que se promete. Con ese comportamiento –a lo largo de la vida– uno va ganando credibilidad y se convierte en una persona confiable.

Existen muchos mecanismos,

ejercicios y técnicas para generar confianza. El más conocido y práctico es la generación de la amistad sincera. La amistad no se impone ni se programa. La amistad se basa justamente en el establecimiento natural de mutua confianza. Se genera en distintos momentos de la vida y por diversas situaciones: en el colegio, la universidad, en el vecindario, en los negocios; las razones por las que surge son las más variadas: intereses y tópicos comunes, preferencia por ciertos deportes, aficiones similares, necesidades complementarias o recíprocas, etc.

La amistad se muestra en los momentos felices de una persona: el nacimiento de un hijo, la celebración de un ascenso en el trabajo, la inauguración de una nueva casa, la firma de un contrato importante, así como en los momentos duros, como la pérdida de un ser querido, una hospitalización o momentos parecidos. La amistad también se materializa cuando se comparte un momento para pedir un consejo o contar sobre un proyecto o en situaciones donde simplemente se intercambian ideas.

Como seres sociales, necesitamos de personas a las que podamos recurrir solamente para hablar, para que nos escuchen y recurrimos a ellas porque tenemos la confianza de que nos prestarán atención y se interesarán por nosotros.

Debe tenerse presente que dentro del marco del Análisis Económico³ del comportamiento humano se sostiene que las personas hacen aquello que les conviene y no aquello que no les reporta beneficios. No se trata por cierto de un frío análisis monetario, sino de un análisis integral –muchas veces

rápido e inconsciente– de las relaciones interpersonales y los beneficios y perjuicios que éstas traen consigo.

Por eso es importante considerarlo no solamente en el campo del establecimiento de relaciones sociales, sino al momento de evaluar si es que es posible confiar en una persona o no.

Una persona, generalmente, se comportará racionalmente, es decir, realizará aquello que considera que le reportará beneficios y no lo que piensa que le traerá perjuicios. Dicho en términos del Modelo de Negociación de Harvard⁴, obrará de modo tal que logre satisfacer sus intereses. Es por ello indispensable conocer cuáles son esos intereses en juego al momento de negociar.

Podré confiar en que un acuerdo se cumplirá sin problemas siempre que éste logre satisfacer los intereses de las personas que han participado en una negociación. Si una no logra satisfacer sus intereses con el acuerdo al que ha arribado, no tendrá incentivos reales para cumplir con éste.

HASTA DONDE CONFiar: ¿DÓNDE ESTÁN LOS LÍMITES?

¿Se puede confiar a ciegas? ¿Es posible hacerlo? La experiencia demuestra que si uno no desea sorpresas desagradables, lo mejor es no confiar a ciegas. Si uno no conoce bien a su interlocutor, por más confiable que parezca, lo razonable es confiar con prudencia, recabar información básica y sobre esa base tomar una decisión.

Uno debe contar con información suficiente que le permita determinar si la persona con la que se va a vincular y en quien pretende confiar es capaz de cumplir con su palabra y si tiene la real intención de cumplir. Además, debe conocer sus antecedentes, su historial, la forma como se ha

UNO DEBE CONTAR CON INFORMACIÓN SUFICIENTE QUE LE PERMITA DETERMINAR SI LA PERSONA CON LA QUE SE VA A VINCULAR Y EN QUIEN PRETENDE CONFIAR ES CAPAZ DE CUMPLIR CON SU PALABRA Y SI TIENE LA REAL INTENCIÓN DE CUMPLIR.

comportado antes en situaciones similares. De ahí que las referencias personales y las cartas de recomendación en muchas ocasiones sean tan importantes.

En muchos casos, sin embargo, la confianza es también un acto de fe. Incluso la persona que parece más confiable y que tiene mejor historial puede incumplir. Siempre existe la posibilidad de que eso ocurra y es por eso que los abogados recomendamos en los contratos siempre establecer una cláusula de salida. Y es que uno debe estar preparado para todo y saber de antemano qué consecuencias puede traer un incumplimiento voluntario o involuntario de la otra parte.

Muchas personas se guían por su intuición, pero eso no es suficiente ni recomendable. Es mejor cerciorarse. No se trata de confiar por confiar. Dependiendo del marco cultural y del contexto, la confianza puede o debe presumirse. Debe tenerse muy en consideración el contexto y el lugar en el que se establece una relación o dónde se pretende realizar un negocio o cerrar un trato. La legislación peruana, como la de la mayor parte del mundo occidental está basada en la buena fe de las personas. Presumimos que la gente actúa, generalmente, con buenos propósitos. Sin embargo, lo más recomendable para evitar decepciones y malos ratos es actuar con la debida diligencia. Realizar el *due diligence* para confirmar que aquello que se dice o promete en el marco de una negociación puede realmente ser cumplido.

LA PÉRDIDA DE LA CONFIANZA

Todos conocemos casos de pérdida de la confianza. Desde asuntos familiares hasta temas empresariales, políticos o diplomáticos. Una actuación inapropiada, un incumplimiento y automáticamente todo lo que uno ha construido con esfuerzo durante un largo periodo se destruye. Un acto de infidelidad marital en el aspecto familiar o la violación de una cláusula de confidencialidad en un asunto de negocios difícilmente permiten que la relación entre las dos personas continúe.

Las mentiras –grandes y pequeñas– confunden, destruyen la confianza y pueden provocar la ruptura de las relaciones interpersonales. Así como un engaño amoroso destruye una relación de pareja, un padre que miente a su hijo destruye la confianza que éste puede tener en él. Es fácil perder la confianza en alguien cuando esa persona con quien tratamos no actúa con justicia y transparencia. Sea un comerciante, un profesional o un amigo, si esa persona se aprovecha de nosotros, abusa de nuestra falta de conocimiento en un tema o de nuestra buena fe, destruye la confianza y la relación se acaba. Y es que la mentira busca siempre ocultar, en todo o en parte, la realidad. Mentir implica engañar intencional y conscientemente. Mentir está en contra de los cánones morales de muchas personas y está catalogado como pecado por muchas religiones. Los filósofos están divididos sobre si se puede permitir a veces una mentira⁵. Un mentiroso es una persona que tiene cierta tendencia a decir mentiras. Debe tenerse presente que la tolerancia de la gente con los mentirosos por lo general es muy pequeña, y a menudo sólo se necesita que se sorprenda a alguien en una mentira para que se le etiquete como mentiroso y se le pierda para siempre la confianza.

Que las mentiras desaparezcan del ámbito de la política, de la justicia, de la diplomacia, del periodismo y de otros muchos ámbitos de la vida social es algo virtualmente imposible, pero lo que sí es posible es controlar nuestro propio comportamiento actuando con veracidad y exigiéndola.

Llevando el tema de la confianza al terreno de los negocios, debemos destacar que en el plano empresarial peruano existe el concepto de la “criollada”. Esta consiste en aprovecharse de alguien en una negociación, engañarlo, sacarle el máximo provecho y creer que con eso se ha hecho un gran negocio. Esa mezcla de viveza, astucia y abuso de poder que a veces hace sentir ganadoras a esas personas mina la confianza y las convierte automáticamente en personas peligrosas de las que hay que alejarse. Esas personas muchas veces no son conscientes del enorme daño que le hacen a su prestigio y reputación comportándose de esa manera, y a la larga sufren las consecuencias. La improvisación y el engaño suele servir para quien no mira el largo plazo o para los que no tienen escrúpulos, pero no para quien quiere ocupar una posición importante y respetable en el mundo de los negocios.

Dentro de este esquema, donde la confianza pasa al último lugar, otro efecto que muchos buscan en una negociación es “ganarle” a la otra parte a toda costa en el proceso. Frente ese enfoque existe una manera más inteligente y productiva de enfocar las negociaciones y es la que fue desarrollada por los profesores Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton del Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard⁶. Ellos desarrollaron el método que se conoce en el mundo como el modelo de los 7 elementos y en él plantean enfocar las negociaciones de una manera colaborativa e integradora. En este modelo el tema de la confianza es medular. El método consiste en enfocarse en satisfacer los intereses en juego en una negociación –los propios como los de la otra parte–, hacerlo de forma creativa, justa y en un proceso colaborativo basado en la confianza mutua. La idea central detrás de este enfoque es aprovechar al máximo las negociaciones, crear y distribuir valor y no dejarlo sobre la mesa en la que se negocia. El objetivo que se alcanza con este enfoque es satisfacer los intereses en juego, mantener una buena relación con quien se negocia y ser eficientes y justos. Y es que en este enfoque se tiene presente el largo plazo y todos los beneficios que trae consigo confiar

y laborar. Es un método que permite ser íntegros y confiables y, al mismo tiempo, alcanzar los resultados que buscamos.

A todo esto debe sumarse el hecho de que hoy en día es inevitable ser transparente. En el mundo de los negocios, la capacidad de ocultar secretos está desapareciendo. No basta con decir la verdad y ser honesto, hay también que parecerlo, es la regla. En términos de la confianza, las percepciones son tan fuertes como las realidades. Cada detalle es importante para que la real confianza se pueda proyectar.

Algunos sostienen que es imposible recuperar la confianza. La mejor imagen para graficar esto es el de una porcelana muy fina que es rota y luego pegada: No queda igual. Tampoco existe crisis de confianza: o se confía o no. No hay términos medios. Pese a que es un asunto complejo, diversos ejemplos en el mundo demuestran que la confianza perdida sí se puede recuperar. Lo vemos en políticos, entidades bancarias y relaciones familiares.

De ahí que la forma en la que nos relacionamos con nuestro entorno, el estilo con el que negociamos y la forma en la que nos comportamos con las personas sea tan importante. Cualquiera que sea la profesión que uno tenga, lo que mayor valor adquiere con el tiempo es su reputación. Ésta puede ser positiva como negativa. Cuanto más sonado es un aspecto favorable de la trayectoria de una persona, en el tiempo inmediato, más pulcra será la imagen; más atractiva y respetada será la confianza hacia ella. Y ocurre lo mismo

QUE LAS MENTIRAS DESAPAREZCAN DEL ÁMBITO DE LA POLÍTICA, DE LA JUSTICIA, DE LA DIPLOMACIA, DEL PERIODISMO Y DE OTROS MUCHOS ÁMBITOS DE LA VIDA SOCIAL ES ALGO VIRTUALMENTE IMPOSIBLE, PERO LO QUE SÍ ES POSIBLE ES CONTROLAR NUESTRO PROPIO COMPORTAMIENTO ACTUANDO CON VERACIDAD Y EXIGIÉNDOLA.

DE AHÍ QUE LA FORMA EN LA QUE NOS RELACIONAMOS CON NUESTRO ENTORNO, EL ESTILO CON EL QUE NEGOCIAMOS Y LA FORMA EN LA QUE NOS COMPORTAMOS CON LAS PERSONAS SEA TAN IMPORTANTE. CUALQUIERA QUE SEA LA PROFESIÓN QUE UNO TENGA, LO QUE MAYOR VALOR ADQUIERE CON EL TIEMPO ES SU REPUTACIÓN.

en el caso inverso. El desprestigio y la mala imagen pueden limitar el radio de acción de un individuo. De la información sobre el cumplimiento de obligaciones se valen, por ejemplo, las casas de créditos con sus clientes: rastrean en las bases de datos especializadas para otorgar su confianza. Si una persona es cumplida tendrá un buen historial crediticio y se le abrirán las puertas de todos los establecimientos. En cambio, en caso que éstos hayan pasado una fecha estimada de pago, los indicadores de riesgo subirán y la mala reputación crecerá. El mal comportamiento en el mercado restringe la libertad de las personas. La confianza también es pues un productor de libertades. Habría que preguntarse cuán libre es uno cuando produce desconfianza.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

A la luz de las distintas aproximaciones al tema, podemos concluir que no se puede obligar a la gente a confiar en uno, pero sí podemos ser personas confiables. Comparto a continuación un resumen de algunas ideas sacadas de diferentes enfoques sobre la confianza, las que pueden resultar útiles.

- Uno debe ser predecible y tener credibilidad. Para ser confiable, el comportamiento de una persona no debe ser como el azar. Tiene que existir cierto grado de predictibilidad. El mapa conductual en los negocios se tiene que ver en todos nuestros pequeños y grandes

actos. La credibilidad está basada en ser una persona digna de fe y confianza.

- El cumplimiento de la palabra empeñada es fundamental. Decir lo que pensamos y hacer lo que decimos nos convierte en personas coherentes y, por ende, confiables.
- No asumir compromisos más allá de los límites permite tener el control de la situación y no verse negativamente afectado por el incumplimiento de terceros. Si algo está fuera de control, uno no tiene por qué asumir compromiso al respecto.
- Ponerse en los zapatos de la otra persona. No hay nada mejor que explorar cuáles son las motivaciones, los intereses, los miedos y temores que existen en la persona con quien uno se va a relacionar. Eso permite entender su comportamiento y construir fórmulas de solución o de acuerdo a lo que se negocia y generar un clima de confianza.
- La reputación se construye permanentemente. No permita que digan cosas falsas sobre usted. Si es así, lo mejor es aclarar los incidentes y que la verdad prevalezca. Un incidente mal aclarado puede traer consecuencias inesperadas y una “mala fama” inmerecida.
- Ser puntual no es un detalle. Es primordial estar a tiempo. No tener en consideración el tiempo de las otras personas denota desinterés por el otro, genera malestar y mina la confianza. La puntualidad es la primera tarjeta de presentación.
- Emplear criterios de legitimidad en las negociaciones permite ser justos y percibidos como tales. Su utilización ayuda a que no parezcan abusivas ni caprichosas las ideas y propuestas y ayuda a que las partes que negocian estén satisfechas con el acuerdo al que se arriba.
- Relacionarse y comprometerse con cuidado. La debida diligencia es imprescindible si uno no quiere tener

sorpresas desagradables. Es preciso saber con quiénes se relaciona y conocer los fines que persiguen. Si eso es claro, la relación con la contraparte será directa y sincera.

Buenos indicadores de confianza son la cantidad y la calidad de amigos que tenemos, el número de personas que acuden a nuestro negocio o institución, la cantidad de gente que está dispuesta a delegarnos cosas importantes o las responsabilidades que a uno se le asignan en el trabajo.

Tener presente cuán importante es la confianza en nuestras vidas nos puede evitar problemas, nos puede generar una serie de oportunidades en el ámbito familiar, social o empresarial y puede servir a que nuestros procesos de toma de decisiones en todas esas áreas sean más eficientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARRIEN, Angeles
<http://www.angelesarrien.com/>
- BECKER, Gary S.
1993 Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior, *The Journal of Political Economy*, Vol. 101, No. 3. (Jun., 1993).
- CORNU, Laurence
1999 La confianza en las relaciones pedagógicas En: *Construyendo un saber sobre el interior de la escuela*. Buenos Aires, Ediciones Novedades Educativas, . p. 19-26.
- COVEY, Stephen R.
2007 *El Factor Confianza*, Ed. Paidos, 496 pp.
- ERTHEL, Danny (Editor)
1996 *Negociación 2000*. Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá, 376 pp.
- FISHER, Roger, URY, William L. and PATTON, Bruce.
1991 *Getting to Yes: Negotiating Agreement without giving in*. Penguin Books, New York, 200 pp.
- O'TOODLE, James y WARREN Bennis.
2009 Lo que se necesita para el futuro: una cultura de la sinceridad. En: *Harvard Business Review*, Junio 2009.
- PODOLNY, Joel M.
2009 La responsabilidad empieza y termina en las escuelas de negocios. En: *Harvard Business Review*, Junio 2009.
- KRAMER, Roderick M
2009 *Repensar la confianza - Rethinking trust*, Harvard Business Review, Junio 2009.
- RAIFFA, Howard.
1982 *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982. 373 pp.

NOTAS

1. En su columna de opinión en el Diario La República. <http://www.larepublica.pe/claro-y-directo/19/07/2009/cuestion-de-confianza>
2. La oxitocina es una hormona relacionada con los patrones sexuales y con la conducta maternal y paternal que actúa también como neurotransmisor en el cerebro. Se sostiene que su función está asociada con la afectividad, la ternura, el contacto y el orgasmo en ambos sexos. Algunos la llaman la “molécula de la monogamia” o “molécula de la confianza”. En el cerebro está involucrada en el reconocimiento y establecimiento de relaciones sociales y en la formación de relaciones de confianza y generosidad entre las personas.
3. Gary Becker es un economista estadounidense, Premio Nobel de Economía en 1992, quien ha desarrollado una serie de ideas en torno al análisis microeconómico en una serie de comportamientos humanos fuera del mercado. Partiendo de su enfoque económico, Becker afirmó que los individuos actúan de manera racional. Investigó este supuesto en cuatro áreas de análisis: el capital humano, la criminalidad, la discriminación por sexo o raza y el comportamiento de las familias.
4. El Modelo de Negociación de la Universidad de Harvard es uno de los más efectivos marcos metodológicos para desarrollar negociaciones. La distinción clave entre intereses y posiciones es una de las contribuciones principales de esta metodología. De acuerdo a ella las personas actúan en las negociaciones con la finalidad de satisfacer ciertos intereses, que son las motivaciones, aspiraciones y preocupaciones que deben ser atendidas.
5. Platón decía que sí se justificaba mentir, mientras que San Agustín y Kant sostenían lo contrario.
6. Un buen resumen del modelo de negociación se encuentra en el libro *Getting to Yes: Negotiating Agreement without living in (Sí, de acuerdo. Cómo negociar sin ceder)*, escrito por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton.