

A pesar del engaño, la codicia y la incompetencia que hemos visto a una escala anteriormente inimaginable, las personas todavía confían demasiado.

por Roderick M. Kramer

Repensar la confianza

DURANTE LAS DOS ÚLTIMAS DÉCADAS, la confianza ha sido pregonada como el lubricante todopoderoso que mantiene girando las ruedas de la economía y engrasa las conexiones correctas, todo para nuestro beneficio colectivo. Los libros populares de negocios proclaman el poder y las ventajas de la confianza. Los académicos han producido numerosos estudios para demostrar los diversos beneficios de la confianza, especialmente cuando ésta se basa en una trayectoria conocida, una experticia creíble y preeminencia en las redes apropiadas.

Pero un día apareció Bernie. Había “algo sobre esta persona, su pedigrí y su reputación que inspiraba confianza”, dijo un corredor de bolsa engañado por Bernard Madoff, quien reconoció haber efectuado una estafa piramidal de US\$ 65.000 millones, una de las más grandes y exitosas de la historia. A primera vista, Madoff tenía todo para ser confiable: trayectoria, un buen currículum, experticia y las conexiones sociales. Pero el hecho de que tantas personas, incluyendo a algunos

sofisticados expertos financieros y líderes de negocios, se sintieran tan injustificadamente seguras al tratar con Madoff nos debería hacer reflexionar: ¿por qué somos tan propensos a confiar?

Por cierto que Madoff no es el primero en engañar a tanta gente. Recordemos Enron, WorldCom, Tyco y otros escándalos corporativos de la década pasada. ¿Existirá tal vez un problema con la manera en que confiamos?

He estado batallando con esta pregunta durante gran parte de mis 30 años como psicólogo social, explorando tanto las fortalezas como las debilidades de la confianza. A raíz de los recientes abusos colosales y extendidos –y con el surgimiento de nuevos escándalos cada día–, pienso que vale la pena volver a examinar por qué confiamos tan fácilmente, por qué a veces confiamos erróneamente y qué podemos hacer al respecto. En las siguientes páginas presento la tesis de que los seres humanos están naturalmente predispuestos a confiar –está en nuestros genes y en el aprendizaje en la niñez– y, en general, es un mecanismo de supervivencia que ha sido bastante útil para nuestra especie. Sin embargo, nuestra buena disposición para confiar a menudo nos trae problemas. Además, a veces nos es difícil distinguir a las personas confiables de aquellas que no lo son. A nivel de especie, eso no importa mucho en la medida en que sean más las personas confiables que las no confiables. Sin embargo, a nivel individual, esto puede ser un verdadero problema. Para sobrevivir como individuos, tendremos que aprender a confiar prudentemente y bien. Esa clase de confianza –yo la llamo *confianza temperada*– no se logra fácilmente, pero si uno se plantea las preguntas apropiadas de manera diligente, se puede desarrollar.

Comencemos analizando por qué somos tan propensos a confiar.

Confiar es humano

Todo empieza con el cerebro. Gracias a nuestros cerebros grandes, los humanos nacen físicamente prematuros y altamente dependientes de los cuidados de otros. Dada esta necesidad, ingresamos al mundo “programados” para establecer conexiones sociales. La evidencia es impresionante: en

LA IDEA EN SÍNTESIS

» La confianza es esencial para el éxito de las empresas y de la economía. No obstante, los recientes escándalos financieros sugieren que las personas no siempre son muy astutas para decidir en quiénes confían. Bernard Madoff engañó a algunas de las personas más inteligentes del mundo.

» En el proceso de la evolución, la confianza ha sido muy útil para los seres humanos, dado que aumentó las posibilidades de que sobrevivieran los niños vulnerables. Nuestra química corporal nos recompensa por confiar y decidimos rápidamente confiar en otros sobre la base de simples señales superficiales, tales como su parecido físico con nosotros.

» Nuestra facilidad para confiar hace que sea probable que cometamos errores. A nivel de especie, eso no importa en la medida en que sean más las personas confiables que las que no lo son. Sin embargo, a nivel individual la confianza excesiva nos puede traer problemas. Para sobrevivir como individuos, tendremos que aprender a temperar nuestra confianza.

menos de una hora después de nacido, un bebé humano girará su cabeza hacia la persona que lo esté observando para mirarle sus ojos y su rostro. Dentro de un par de horas más, el bebé orientará su cabeza en dirección a la voz de su madre. Y por increíble que parezca, en sólo cuestión de horas el bebé efectivamente imita las expresiones de quien lo está cuidando. Por su parte, la madre de un bebé responde e imita las expresiones y emociones de su hijo al cabo de pocos segundos.

En resumen, somos seres sociales desde el principio: nacemos para conectarnos con los demás y para que ellos se conecten con nosotros, lo que constituye la base principal de la confianza. Eso ha sido una ventaja en nuestra lucha por la supervivencia. Como dijo la psicóloga social Shelley Taylor en su revisión de la evidencia científica: “Actualmente los científicos consideran que los aspectos de la vida relativas al cuidado de otros –el vínculo parental, la cooperación y otros lazos sociales afectivos– son atributos cruciales que impulsan el desarrollo del cerebro... lo que explica nuestro éxito como especie”. La tendencia a confiar tuvo bastante sentido en nuestra historia evolutiva.

La investigación ha mostrado que la química del cerebro que gobierna nuestras emociones también desempeña un

rol en la confianza. Paul Zak, un investigador de avanzada en el nuevo campo de la neuroeconomía, ha demostrado, por ejemplo, que la oxitocina –una poderosa sustancia química encontrada en nuestros cuerpos que juega un rol en el parto y en la producción de leche de la madre– puede estimular tanto la confianza como la fiabilidad entre las personas que participan en juegos experimentales de confianza (incluso basta con un chorrillo de un atomizador nasal cargado de oxitocina). Otro estudio también ha mostrado cuán íntimamente está conectada la oxitocina con los estados emocionales positivos y la creación de conexiones sociales. Está bien documentado el hecho de que los animales se ponen más calmados, más tranquilos y menos ansiosos cuando se les inyecta oxitocina.

La confianza se activa con señales sorprendentemente simples. Por ejemplo, es mucho más probable que confiemos en personas que son similares a nosotros en algún aspecto.

Quizás la prueba más convincente de esto proviene de un estudio realizado por Lisa DeBruine. Ella desarrolló una ingeniosa técnica para crear una imagen de una persona que podía transformarse para que se pareciera cada vez más (o cada vez menos) al rostro del participante del estudio. Mientras más similitud, descubrió DeBruine, más confiaba el participante en la persona de la imagen. Esta tendencia a confiar en personas que se nos parecen puede tener su origen en la posibilidad de que dichas personas puedan estar relacionadas con nosotros. Otros estudios han mostrado que nos gustan y confiamos más en personas que son miembros de nuestro propio grupo social, más de lo que nos gustan las personas de afuera o los extranjeros. Este efecto de grupo de pertenencia es tan poderoso que incluso la asignación al azar en grupos pequeños es suficiente para crear una sensación de solidaridad.

Como lo han demostrado el psicólogo Dacher Keltner y otros, el contacto físico también tiene una fuerte conexión con la experiencia de la confianza. En un experimento que involucraba un juego ampliamente usado para estudiar la decisión de confiar, un investigador, mientras describía la tarea, se preocupó de tocar muy levemente las espaldas de los individuos a medida que llegaba su turno para participar en el juego. Las personas que recibieron un toque rápido y discreto estaban más dispuestas a cooperar con su compañero, en lugar de competir contra él. Según Keltner, no es una coincidencia que los rituales de saludo a través del mundo conlleven un contacto físico; una sólida prueba de ello es el típico apretón de manos firme, cálido y mirando a los ojos.

Entonces, ¿hacia dónde nos lleva toda esta investigación? Todo lo anterior demuestra que a menudo no nos cuesta casi nada decidir que confiaremos en alguien. Las personas pueden decir que no confían mucho en los demás, pero su conducta revela algo muy distinto. De hecho, en muchos sentidos, la confianza es nuestra posición por defecto; confiamos de manera

PARA CONFIAR DE MANERA INTELIGENTE, necesitamos reajustar nuestra mentalidad y nuestros hábitos conductuales, siguiendo siete reglas básicas.

» **Regla 1** Conózcase a sí mismo. Si tiende a confiar en las personas equivocadas, usted debe trabajar en cómo interpretar las señales que recibe. Si es bueno para reconocer las señales pero le es difícil forjar relaciones de confianza, entonces tendrá que expandir su repertorio de conductas que construyen la confianza.

» **Regla 2** Comience de a poco. La confianza moderada empieza con actos pequeños que fomentan la reciprocidad. Un buen ejemplo de esta dinámica se puede ver en lo que hizo Hewlett-Packard a principios de los años 80. La administración permitió que los ingenieros se llevaran equipos a sus casas cada vez que lo necesitaran, sin tener que pasar por una serie de papeleos. Eso envió una fuerte señal de que la empresa confiaba en los empleados; sin embargo, involucraba un riesgo relativamente bajo, ya que la norma se mantendría mientras los empleados no abusaran de la confianza.

» **Regla 3** Escriba una cláusula de salida. Con un plan claramente articulado para salirse, las personas pueden confiar de manera más cabal y con mayor compromiso. En Hollywood, los guionistas registran sus ideas en el Sindicato de Guionistas, un simple acto que los protege contra el riesgo de que otros reclamen sus ideas como propias.

» **Regla 4** Envíe señales fuertes. La mayoría de nosotros creemos erróneamente que nuestra integridad es obvia

para los demás. En realidad necesitamos mostrarla más claramente. Del mismo modo, necesitamos responder con fuerza cuando se ha abusado de nuestra confianza. Enviar señales débiles de nuestra disposición a confiar o a castigar un abuso de confianza nos hace más vulnerables a la explotación.

» **Regla 5** Reconozca el dilema de la otra persona. Debido a que nos preocupamos tanto de protegernos a nosotros mismos, a menudo nos olvidamos de que las personas con quienes estamos tratando enfrentan sus propios dilemas y necesitan seguridad en relación a si deberían confiar en nosotros (y cuánto). Las personas que son buenas para construir relaciones son proactivas al reducir la ansiedad y disipar las preocupaciones de los demás.

» **Regla 6** Fíjese tanto en los roles como en las personas. El rol o cargo de una persona puede brindar una garantía de su experticia y motivación. Pero tenga cuidado, la mayoría del sector productivo de la economía de Estados Unidos confió en personas de Wall Street durante mucho tiempo porque el sistema financiero parecía estar produciendo resultados confiables que eran la envidia del mundo.

» **Regla 7** Permanezca atento y cuestioné siempre. Muchas personas cuya confianza ha sido traicionada realizaron un due diligence inicial. El problema es que no mantienen actualizado ese due diligence, porque les resulta psicológicamente incómodo ser vigilante y ambivalente en relación a las personas en quienes confían.

rutinaria, refleja y, en alguna medida, mecánica en relación a una amplia gama de situaciones sociales. En las concisas palabras de la psicóloga Doris Brothers: "La confianza raras veces ocupa el primer plano del conocimiento consciente. Así como no nos preguntamos si la gravedad todavía mantiene a los planetas en órbita, es poco probable que nos preguntemos cuán confiados somos en un momento dado". Llamo a esta tendencia

confianza presuntiva para capturar la idea de que abordamos muchas situaciones sin sospecha alguna. Esta predisposición nos es muy útil la mayoría de las veces. A menos que hayamos sido lo suficientemente desafortunados como para ser víctimas de una importante violación de nuestra confianza, la mayoría de nosotros hemos tenido años de experiencias que confirman la honradez básica de las personas y las instituciones que nos rodean al momento en que nos convertimos en adultos. Pocas veces las cosas resultan catastróficamente mal cuando confiamos, de modo que no es completamente irracional que estemos sesgados hacia la confianza.

Pero a veces nuestro criterio es deficiente

Si confiar es humano, equivocarse es quizás igualmente humano. Muchos estudios lo confirman. En primer lugar, nuestros cerebros, exquisitamente adaptados e impulsados por señales, pueden ayudarnos a forjar conexiones de confianza, pero también nos hacen vulnerables a que abusen de ella. Particularmente, nuestra tendencia a evaluar la confiabilidad sobre la base de similitudes físicas y de otras señales superficiales puede resultar desastrosa cuando se combina con la forma en que procesamos la información.

Una tendencia que distorsiona nuestro criterio es nuestra inclinación a ver lo que queremos ver. Los psicólogos llaman a esto *sesgo de confirmación*. Debido a él, prestamos más aten-

ción y damos más importancia a la evidencia que apoya nuestras hipótesis sobre el mundo, a la vez que minimizamos o descartamos discrepancias o evidencia de lo contrario. En un juego de laboratorio que realicé, varios individuos que fueron preparados para esperar un posible abuso de confianza buscaron más cuidadosamente señales de conductas poco confiables en sus socios potenciales. En contraste, aquéllos preparados con expectativas sociales más positivas prestaron más atención a la evidencia de confiabilidad de los demás. Más importante, las decisiones posteriores de los individuos sobre cuánto confiar en los socios potenciales se vieron influidas por esas expectativas.

Un sesgo de confirmación no sería tan malo si no fuéramos fuertemente influenciados por los estereotipos sociales que la mayoría de nosotros llevamos en nuestras mentes. Estos estereotipos reflejan creencias (a menudo falsas) que correlacionan señales observables (características faciales, edad, género, raza, etc.) con rasgos psicológicos subyacentes (honestidad, fiabilidad, simpatía o confiabilidad). Los psicólogos llaman a estas creencias *teorías implícitas*, y la evidencia es abrumadora en el sentido de que no estamos conscientes de cómo afectan nuestro criterio. La mayoría de las veces nuestras teorías implícitas de la personalidad son bastante inofensivas; simplemente nos ayudan a categorizar a las personas de manera más rápida y a emitir juicios sociales con más presteza. Pero pueden hacer

Altos —y bajos— en la confianza

LA CONFIANZA DE LAS PERSONAS EN LAS EMPRESAS es fuertemente golpeada durante los escándalos y las crisis financieras; no obstante, la confianza no siempre ha estado en niveles bajos. Las instituciones gubernamentales, los grupos de consumidores y las empresas mismas han ayudado a generar confianza con el paso de los años al actuar como organismos de control y al establecer salvaguardas. Aun así, la reciente ronda de abusos nos recuerda que el sistema está lejos de ser infalible y plantea la pregunta: ¿estamos confiando demasiado en las empresas?

— Los editores de HBR



1907. Un plan para aminconar al mercado con acciones de United Copper causa el colapso de Knickerbocker Trust y un **pánico financiero**. J.P. Morgan encierra a varios banqueros importantes en una habitación hasta que acuerdan rescatar financieramente a las instituciones más débiles.

1909 Moody's publica un análisis de las acciones y bonos de los ferrocarriles de Estados Unidos, convirtiéndose en la primera entidad en clasificar los valores transados públicamente. El crecimiento de las agencias clasificadoras de crédito fomenta la confianza, al ayudar a los inversionistas a evaluar el nivel de riesgo de varios activos.

1912 Después de que el Fiscal General de EE.UU. demanda a Coca-Cola en los tribunales por publicidad engañosa, el sector de la publicidad cae en desgracia con el público. Un grupo de ejecutivos estadounidenses forma el National Vigilance Committee para supervisar la veracidad en la publicidad. Sus filiales, que resuelven casos a nivel local, se transforman en **Better Business Bureaus**.

1913



El Congreso de Estados Unidos funda el **Sistema de Reserva Federal** después que las consecuencias del Pánico de 1907, finalmente quiebran la resistencia política a la creación de un banco central fuerte que pueda evitar la escasez de dinero.

que sobreestimemos la honradez de alguien en situaciones en las que hay mucho en juego (por ejemplo, nuestra seguridad física o financiera).

Para empeorar las cosas, las personas tienden a pensar que su propio criterio es mejor que el del promedio, incluyendo su juicio sobre en quién confiar. En un curso de negociación que imparto, rutinariamente me encuentro con que alrededor de 95% de los alumnos que estudia un MBA se ubica a sí mismo en la *mitad* superior de la distribución del curso cuando se trata de su capacidad para "juzgar" con precisión a otras personas, incluyendo cuán confiables, fiables, honestos y justos son sus compañeros de clase. De hecho, más de 77% de mis alumnos se ubica a sí mismo en el 25% superior de su curso y cerca de 20% se ubica a sí mismo en el 10% superior. Esta sensación inflada de nuestro propio criterio nos hace vulnerables a las personas que pueden fingir señales externas de honradez.

Y no son sólo los prejuicios dentro de nuestras mentes los que distorsionan nuestro juicio. A menudo dependemos de terceras personas confiables para verificar el carácter o seriedad de otras personas. Estas terceras personas nos ayudan a "traspasar" nuestras expectativas positivas desde una persona conocida y confiable a otra que es menos conocida y confiable. En dichas situaciones, la confianza literalmente se torna transitiva. Desafortunadamente, como lo ilustra el caso de Bernie Madoff, la confianza transitiva puede hacer que la gente se

sienta injustificadamente segura. La evidencia sugiere que Madoff era un maestro en el cultivo y el aprovechamiento de las conexiones sociales. Uno de sus terrenos de caza fue la comunidad judía ortodoxa, un grupo social muy cerrado.

Los sesgos descritos contribuyen mucho a los errores al decidir en quién confiar. Desafortunadamente, la configuración de nuestros cerebros también puede obstaculizar nuestra capacidad para tomar buenas decisiones sobre cuánto riesgo asumir en nuestras relaciones. Particularmente, los investigadores han identificado dos ilusiones cognitivas que aumentan nuestra propensión a confiar demasiado, muy fácilmente y durante mucho tiempo.

La primera ilusión nos lleva a subestimar la probabilidad de que nos sucedan cosas malas. Investigaciones realizadas sobre esta *ilusión de invulnerabilidad personal* han demostrado que pensamos que es poco probable que experimentemos alguna de las desgracias de la vida, aun cuando nos damos cuenta objetivamente de que ese riesgo existe. Por consiguiente, aunque intelectualmente sabemos que la delincuencia en las calles es un problema importante en la mayoría de las ciudades, subestimamos las posibilidades de que seamos víctimas de ella. Se ha sostenido que una razón para esta ilusión es la facilidad con que nos vemos inmersos en una especie de cálculo compensatorio y recordamos todos los pasos que hemos dado para mitigar tales riesgos (por ejemplo, evitar callejones oscuros

pública en las empresas

1922–1929

A medida que aumenta la confianza en el futuro de las grandes empresas industriales, los inversionistas comunes y corrientes comienzan a comprar acciones, no sólo bonos. **El mercado de capitales de Estados Unidos se dispara.** Colapsó en octubre de 1929.

Década de 1930



Durante la Gran Depresión, la Comisión Pecora investiga las causas del colapso, descubriendo una amplia gama de actos ilícitos en la banca. El gobierno de Estados Unidos ayuda a reconstruir la confianza en las empresas mediante la creación de **entidades reguladoras, tales como la FDIC y la SEC.**

1941



Los gastos sin precedentes del gobierno en la Segunda Guerra Mundial conducen a abusos por parte de los contratistas, especialmente en Estados Unidos. **Harry Truman crea un comité especial del Senado para investigar.**

Década de 1950

Los fondos mutuos, desarrollados en los años 20, toman vuelo a medida que los inversionistas cautelosamente empiezan a confiar su dinero a grandes intermediarios con el fin de que les distribuyan y gestionen sus riesgos.

Década de 1960



El libro **Unsafe at Any Speed**, escrito por Ralph Nader, aumenta la conciencia de que los intereses de las empresas y del consumidor suelen chocar. El Congreso aprueba muchas leyes de seguridad para el consumidor y de protección ambiental.

Década de 1970

El gobierno de Estados Unidos crea varias **agencias reguladoras** para asegurar que las empresas actúen en aras del interés público. Comienza la **securitización de los préstamos**, lo que permite que los compradores de viviendas reciban préstamos de entidades remotas.

o tener la costumbre de cruzar la calle cuando vemos que se acerca un extraño que parece amenazante). La segunda ilusión –estrechamente relacionada con la primera– es el *optimismo poco realista*. Numerosos estudios han demostrado que las personas a menudo sobreestiman la probabilidad de que les sucedan cosas buenas, tales como tener un buen matrimonio, una carrera exitosa, vivir muchos años, y así sucesivamente. Incluso cuando a las personas se les entrega información certera sobre las verdaderas posibilidades de dichos resultados, todavía tienden a pensar que les irá mejor que al promedio.

Como si estos prejuicios e ilusiones no fueran suficientes, también tenemos que lidiar con el hecho de que la misma simplicidad de nuestras señales de confianza nos deja vulnerables al abuso. Desafortunadamente para nosotros, prácticamente cualquier indicador de fiabilidad puede ser manipulado o fingido. Varios estudios indican que detectar a los tramposos entre nosotros no es tan fácil como podría parecer. Yo he estado estudiando la conducta falaz en mis experimentos de laboratorio y he enseñado sobre ella en mis cursos sobre poder y negociación en la escuela de negocios. En un ejercicio, instruyo a algunos participantes para que hagan todo lo posible por “fingir” fiabilidad durante el siguiente ejercicio de negociación. Les pido que recurran libremente a todas sus teorías intuitivas relacionadas con aquellas conductas que dan señales de honradez. Entonces, ¿qué dicen y hacen estos sociópatas

temporales? Normalmente, se preocupan de sonreír mucho; mantener un fuerte contacto visual; ocasionalmente tocan con suavidad el brazo de la contraparte (las mujeres mencionan más el contacto físico como estrategia que los hombres y, en sus evaluaciones posteriores al ejercicio, también señalan que lo usan más que los hombres). Bromean alegremente para relajar a la otra persona y fingen apertura durante la negociación misma al decir cosas como: “Acordemos ser honestos y probablemente nos irá mejor en este ejercicio” y “siempre pongo todas las cartas sobre la mesa”.

Sus esfuerzos terminan siendo bastante exitosos. La mayoría encuentra que es muy fácil lograr que la otra persona piense que ellos se están comportando de manera fiable, abierta y cooperativa (según las clasificaciones de sus contrapartes sobre estos rasgos). Además, incluso cuando los alumnos que están al otro lado de la mesa de negociaciones son prevenidos (secretamente) de que la mitad de los alumnos con quienes probablemente se topen han sido instruidos para tratar de engañarlos y sacar ventaja de ellos, su capacidad para detectar a los farsantes no mejoró: habría sido lo mismo si para identificarlos hubiesen jugado al cara o cruz. Quizás lo más interesante es que aquellos que habían sido advertidos de antemano, en efecto *sintieron* que se habían desempeñado mejor que sus compañeros en la detección del engaño.

Altos –y bajos– en la confianza pública en las empresas

1978

Drexel Burnham Lambert usa herramientas de análisis de riesgo para construir un mercado para los **bonos basura** que financian a empresas emprendedoras y adquisiciones corporativas. La popularidad de los bonos basura cae luego de un escándalo comercial, pero resurge en los años 90. A partir de 2000, el uso de los bonos basura se hará omnipresente en las finanzas corporativas.

1981



Los gobiernos occidentales comienzan un programa de **desregulación** de largo alcance bajo la administración de Ronald Reagan y otros líderes, a medida que las personas empiezan a confiar más en las empresas que en el gobierno.

1983

El movimiento de la **gestión de libro abierto** nace cuando Jack Stack, el nuevo CEO de Springfield Remanufacturing Corporation, comienza a compartir información financiera con sus 119 empleados y a enseñarles cómo interpretarla.

1984



Un derrame de gas tóxico de Union Carbide en Bhopal, India, **el peor desastre industrial de la historia**, conduce a un mayor escepticismo en relación a las multinacionales en los países en desarrollo.

Década de 1990

El pago a los altos ejecutivos se dispara a medida que las empresas estadounidenses experimentan un resurgimiento de la competitividad. **Crece el culto a los CEO**, y las empresas globales imitan cada vez más el enfoque estadounidense hacia los negocios.

1995



El entusiasmo en relación a **internet** da inicio a un **período de "euforia irracional"**, en el cual los inversionistas aumentan los precios de las acciones de las empresas puntocom que tienen poco o nada de utilidades.

La sombra de la duda persiste en cada decisión para confiar. Pero se puede hacer mucho para reducir esa duda.

Hemos visto por qué confiamos y también por qué a veces confiamos erróneamente. Llegó el momento de ver cómo repensar y mejorar nuestra manera de confiar. Si queremos cosechar todos los beneficios, necesitamos confiar más prudentemente.

Tempere su confianza

Nunca podemos estar seguros de las motivaciones, intenciones, acciones o del carácter futuros de otra persona. Simplemente tenemos que elegir entre la confianza (abrirnos a la posibilidad de abuso si estamos lidiando con un explotador) o la desconfianza (que implica perderse todos los beneficios si la otra persona resulta ser honesta). La sombra de la duda persiste en cada decisión para confiar. Dicho esto, existen muchas cosas que usted puede hacer para reducir esa duda, sobre todo si ajusta su modo de pensar y sus hábitos conductuales. He aquí algunas reglas preliminares para temperar la confianza.

REGLA 1 | Conózcase a sí mismo.

Las personas generalmente caen en una de dos categorías cuando se trata de su disposición hacia la confianza. Algunos confían demasiado y muy rápidamente. Tienen a adoptar una visión optimista en exceso, suponiendo que en su mayoría las personas son decentes y que nunca les harían daño. Por consiguiente, en las relaciones revelan secretos personales demasiado pronto o en el lugar de trabajo comparten información sensible sin ninguna reserva, antes de que se haya establecido un fundamento progresivo para la confianza. Hablan con excesiva libertad sobre sus creencias e impresiones respecto de otros, sin determinar si la persona con la cual están conversando es un amigo o un enemigo. Su conducta extremadamente confiada los expone a posibles malos ratos. En la otra categoría, están las personas que son demasiado desconfiadas al momento de aventurarse en una relación. Suponen lo peor

1997

El portal **eBay** inicia su sistema de calificación con estrellas, permitiendo que los compradores califiquen la honradez de los vendedores. Al año siguiente, su base de usuarios registrados crece de 341.000 a 2,1 millones.

2000

El índice Nasdaq Composite—de transacción electrónica—alcanza un máximo de 5048,62 en marzo, y sólo un par de semanas después cae en 25%. **Explota la burbuja de internet.**

2001



Enron cae en quiebra, seguido por WorldCom y abundan los fraudes en otras empresas.

2006

Grameen Bank y su fundador, **Muhammad Yunus**, reciben conjuntamente el **Premio Nobel de la Paz**, haciendo que Grameen Bank sea la primera empresa galardonada con este premio.

2008

El **apalancamiento excesivo** proveniente de la **securitización**, combinado con el estallido de la **burbuja de las viviendas**, conduce a una **grave crisis crediticia**, en la que los bancos dejan de confiar en las empresas con préstamos y los inversionistas dejan de confiar en los bancos. El mundo entra en una **grave recesión**.

2009



Después de sufrir una pérdida histórica, **AIG usa el rescate financiero del gobierno—más de US\$ 170.000 millones— para pagar millones en bonificaciones a los empleados.** El presidente Obama lo llama un "escándalo" y pide al Departamento del Tesoro que "busque las posibles vías legales" para anular los pagos.

de las motivaciones, intenciones y acciones futuras de las otras personas, y por ende se contienen, evitando revelar cualquier cosa sobre sí mismos que pueda ayudar a crear una conexión social. Son renuentes a la reciprocidad cabal porque temen confiar en las personas equivocadas. Tal vez cometan menos errores en comparación con sus contrapartes más confiadas, pero tienen menos experiencias positivas porque mantienen a los demás a distancia.

La primera regla, en consecuencia, es resolver en cuál categoría se encuentra usted, ya que eso determinará lo que tiene que mejorar. Si usted es bueno para confiar pero propenso a confiar en las personas equivocadas, debe mejorar el cómo interpreta las señales que recibe. Si usted es bueno para reconocer las señales pero tiene dificultades para forjar relaciones de confianza, entonces tendrá que expandir su repertorio de conductas.

REGLA 2 | Comience de a poco.

La confianza conlleva riesgos. Eso es inevitable. Pero usted puede mantener los riesgos dentro de un nivel prudente; y prudente significa *pequeño*, especialmente en las primeras etapas de una relación. El psicólogo social David Messick y yo hemos acuñado el término *confianza superficial* para describir aquellas conductas pequeñas pero productivas a través de las cuales podemos comunicar nuestra disposición a confiar.

Un buen ejemplo de esto es el gesto que hizo Hewlett-Packard en los años 80. La administración de HP permitió que los ingenieros se llevaran los equipos a sus casas cada vez que lo necesitaran, incluyendo los fines de semana, sin tener que pasar por una serie de pasos burocráticos o papeleos. Eso envió un fuerte mensaje de que la empresa confiaba en los empleados que se llevaban los equipos fuera de la oficina. El hecho de que posteriormente los equipos fueran devueltos validó esa confianza y, con el tiempo, la fortaleció. Los gestos de confianza creativos como éstos generan una mayor confiabilidad mutua. No implican mucho riesgo, pero transmiten que usted está dispuesto a esforzarse por hacer que las cosas sean más fáciles para las personas.

Al efectuar muchos actos pequeños de confianza en su vida diaria, usted envía una señal a otros que también están interesados en construir buenas relaciones, y las investigaciones realizadas por el psicólogo social Svend Lindskold y otros durante décadas han probado que eso conduce a interacciones más

positivas. Y esto es así porque es incremental (y por ende maneja inteligentemente los riesgos) y es contingente (es decir, va de la mano con la reciprocidad). Al alternarse en incrementar paulatinamente el riesgo, usted construye una confianza fuerte y temperada con la otra persona.

REGLA 3 | Redacte una cláusula de salida.

En nuestro estudio sobre las dinámicas de confianza en situaciones donde hay mucho en juego, Debra Meyerson, Karl Weick y yo descubrimos que si las personas tienen un plan de salida claramente articulado, pueden comprometerse más cabalmente y con mayor responsabilidad. Al protegerse de esta forma contra los riesgos que uno toma, pareciera que uno podría socavar la confianza en lugar de reforzarla. Después de todo, ¿cómo puede esperar que yo confíe plenamente en usted si yo sé que usted no confía plenamente en mí? Sin embargo, y paradójicamente, dicha protección permite que todos en una organización confíen de manera más fácil y cómoda, e incluso que asuman riesgos más grandes. Como yo sé que su dependencia de mí está parcialmente cubierta (usted tiene un buen plan B), yo también tengo más libertad de movimiento. Todos nosotros sabemos que el sistema sobrevivirá a los errores ocasionales e inevitables que impregnan cualquier organización o sistema social complejo.

Un estudio que realicé sobre guionistas novatos que trataban de ingresar a la industria del entretenimiento, un mundo donde las traiciones a la confianza son pan de cada día, brinda un buen ejemplo de cómo funciona esto. Con el fin de tener una oportunidad para desarrollar sus ideas originales de películas o de espectáculos para la televisión, los guionistas primero tienen que venderse a los agentes, productores independientes y ejecutivos de los estudios. Sin embargo, una vez que lo han hecho, sus ideas están dando vueltas allá afuera y corriendo siempre el riesgo de ser robadas. (Y esto es una posibilidad real: nada menos que un escritor como Art Buchwald tuvo esta experiencia cuando lanzó una idea para una película sobre un príncipe africano que visitaba Estados Unidos; una idea que de repente se vio en las pantallas un par de años después como *Un príncipe en Nueva York*, con Eddie Murphy en el rol protagónico. En 1988, Buchwald demandó a Paramount, reclamando que la idea era suya y ganó). Una forma para protegerse contra el riesgo es escribir un tratamiento de guión que cuente de qué se trata, y registrarlo rápido en el Writers Guild of America (Sindicato de Guionistas de EE.UU.), lo que

Una vez que hemos tomado la decisión de confiar, tendemos a no cuestionarla. Eso es peligroso.



evita que otros lo reclamen como propio. Una segunda protección importante en Hollywood es contar con un agente que pueda promover la idea tan ampliamente que todo el mundo sepa quién es el autor. Hollywood es un mundo pequeño, y hacer que algo sea de *conocimiento público* en un mundo pequeño es una buena estrategia de protección.

REGLA 4 | Envíe señales fuertes.

Para asegurar que la confianza se construya desde pequeños actos iniciales hasta compromisos más profundos y amplios, es importante enviar señales fuertes, claras y consistentes. Algunas de las señales sociales que enviamos son demasiado sutiles, aunque no nos damos cuenta. En un estudio que realicé para explorar las percepciones de la confianza recíproca, descubrí que tanto los ejecutivos como los subordinados sobreestimaban la confianza que la otra categoría tenía en ellos. Esta discrepancia en la percepción “yo-los demás” —una brecha de confianza— tiene una repercusión importante: la mayoría de nosotros tendemos a invertir menos en comunicar nuestra fiabilidad a otros porque damos por sentado que ellos conocen, o pueden percibir fácilmente, nuestras maravillosas cualidades de justicia, honestidad e integridad.

Enviar señales fuertes y claras no sólo atrae a otras personas que confían en forma moderada, sino que también disuade a los depredadores potenciales, quienes están a la caza de víctimas fáciles enviando señales débiles e inconsistentes. Esa es la razón de por qué es crucial tener una reputación de dureza; la reputación es una de las formas más poderosas que poseemos para comunicar quiénes somos y qué tipo de relaciones buscamos. Robert Axelrod, un pionero en esta corriente de investigación, usó el llamativo término *provocabilidad* para capturar esta idea: con el fin de mantener sus relaciones de confianza en equili-

brio, y en un mismo pie de igualdad, usted debe estar dispuesto no sólo a arriesgarse al confiar un poco al principio (dando señales de estar dispuesto a cooperar), sino también a responder en forma fuerte, rápida y proporcionada (dando señales de que usted responderá cuando se abuse de su confianza). Su investigación mostró que uno puede ser amable y no terminar último, pero sólo si se es firme y consistente al castigar las ofensas.

REGLA 5 | Reconozca el dilema de la otra persona.

Es fácil que nuestros cerebros ensimismados caigan en la trampa de pensar sólo desde nuestro propio punto de vista: después de todo, son nuestros propios

dilemas de confianza los que nos provocan tanta ansiedad y demandan tanta atención (¿con quién debería invertir mi dinero? ¿A quién debería permitirle que me opere?). A menudo nos olvidamos de que las personas con quienes estamos lidiando enfrentan sus propios dilemas de confianza, y que necesitan alguna seguridad cuando se preguntan si deberían confiar o no en nosotros (y cuánto). Algunos de los mejores constructores de confianza que he estudiado prestan mucha atención a la perspectiva de la otra parte y empatizan con ella. Son personas que saben lo que piensan los demás, saben qué hacer para dar seguridad a las personas y disipan proactivamente la ansiedad y las preocupaciones de los otros.

Un buen ejemplo es el presidente John F. Kennedy en su famoso discurso en la ceremonia de graduación en American University en 1963, donde elogió las cualidades admirables del pueblo soviético y declaró su buena disposición para trabajar con los líderes soviéticos en torno a un desarme nuclear mutuo. A través de autobiografías soviéticas sabemos que el primer ministro Nikita Khrushchev se impresionó y creyó que Kennedy era sincero al tratar de hacer un quiebre con el pasado y que podía confiarse en él para trabajar sobre ese tema.

REGLA 6 | Fijese tanto en los roles como en las personas.

Muchos estudios destacan la importancia central de las conexiones personales en el proceso de la construcción de confianza, y está bien que así sea. Sin embargo, este hallazgo no significa necesariamente que su confianza en los líderes o personas de poder deba estar basada en una historia de contacto personal sostenido. Investigaciones realizadas por Debra Meyerson, Karl Weick y yo sobre lo que llamamos la *confianza rápida*, mostró que los altos niveles de confianza

a menudo provienen de interacciones muy despersonalizadas; de hecho, las relaciones personales a veces entorpecen la confianza.

Un elemento importante de la confianza rápida es la presencia de roles claros y convincentes. Descubrimos que confiar profundamente en un rol puede ser un sustituto de la experiencia personal con un individuo. La confianza basada en un rol significa confiar en el sistema que elige y capacita al individuo. Robyn Dawes, un psicólogo que se especializa en el juicio humano, señaló en una oportunidad: "Confiamos en los ingenieros porque confiamos en la ingeniería y en que a los ingenieros [como individuos] se les ha enseñado a aplicar principios válidos de ingeniería". Por consiguiente, el rol es un sustituto de la experiencia personal y garantiza experticia y motivación; en resumen, confiabilidad.

Por cierto, la confianza basada en el rol no es infalible. La gente del sector productivo de la economía de EE.UU. confió en Wall Street durante mucho tiempo, precisamente porque el sistema financiero estadounidense parecía estar produciendo resultados confiables que eran la envidia del resto del mundo. Y aunque no sea un método infalible, para decidir en quién confiar todavía necesitamos tomar en consideración los roles que juegan las personas.

REGLA 7 | Permanezca atento y cuestione siempre.

Cuando tenemos hambre, pensamos en comida hasta que hayamos satisfecho nuestro apetito; entonces nuestras mentes se mueven hacia la siguiente tarea que nos enfrenta. Los seres humanos buscan cerrar las cosas, lo que también es cierto en relación a nuestras decisiones sobre dilemas de confianza. Nos preocupamos sobre la honradez de un potencial asesor financiero, por lo que hacemos nuestro due diligence. Sin embargo, una vez que hemos tomado una decisión, tendemos a no cuestionarla mientras nada parezca haber cambiado. Eso es peligroso.


Al analizar informes sobre experiencias formativas de confianza, he descubierto que las personas cuya confianza fue traicionada a menudo estaban en situaciones en que descubrieron —demasiado tarde— que el panorama había cambiado, pero no se dieron cuenta porque pensaron que ya habían resuelto la situación hace mucho tiempo. A pesar del hecho de que la actitud de un jefe hacia ellos había cambiado o que alguien en la organización estaba dañando su reputación, vivían injustificadamente confiados. Dejaron de estar vigilantes.

El escándalo Madoff es un buen ejemplo. Muchas personas que invirtieron los ahorros de toda una vida con Bernie Madoff inicialmente hicieron su due diligence. Pero

una vez que tomaron su decisión, su atención se desvió hacia otro lado. Estaban demasiado ocupados ganando dinero como para administrarlo; una tarea que, en todo caso, les incomodaba porque no se creían expertos financieros. Como lo señaló el sobreviviente del Holocausto y premio Nobel de la Paz, Elie Wiesel, una de las muchas víctimas de Madoff: "Verificamos a las personas que tienen negocios con él y eran algunas de las mentes más brillantes de Wall Street, los genios de las finanzas. Yo enseñé filosofía y literatura; y pasó lo que pasó".

El desafío de cuestionar la confianza radica en que requiere poner en duda a las personas en quienes confiamos, lo que es psicológicamente incómodo. Pero cuando se trata de situaciones en que están en peligro nuestra seguridad física, mental o financiera, nuestra confianza debe temperarse mediante una ambivalencia disciplinada y sostenida.

Nuestra predisposición a confiar ha sido una importante herramienta de supervivencia para los niños pequeños y, por supuesto, para nosotros como especie. Además, existe evidencia reciente que muestra que la confianza juega un rol crucial en la vitalidad económica y social de las naciones, confirmando aun más su valor fundamental. Pero lo que ayuda a la humanidad a sobrevivir no siempre ayuda al humano como individuo, y nuestra propensión a confiar nos hace vulnerables como individuos. En consecuencia, para cosechar todos los beneficios de la confianza en forma segura, debemos aprender a temperarla.

Las siete reglas que ofrezco aquí no representan en ningún caso un manual completo de cómo confiar criteriosamente. Además, la ciencia de la confianza está mucho menos desarrollada de lo que nos gustaría, aunque está creciendo rápidamente a medida que los neuroeconomistas, economistas conductuales y psicólogos usan poderosas técnicas nuevas, tales como las imágenes del cerebro y el modelamiento de agentes para descubrir más sobre cómo tomamos decisiones relativas a cuándo confiar y en quién. Pero a pesar de todas sus limitaciones, estas reglas le ayudarán a comenzar un proceso de aprendizaje para toda la vida sobre cómo confiar sabia y correctamente. 

Roderick M. Kramer (*kramer_rod@gsb.stanford.edu*) es psicólogo social y William R. Kimball Professor de Comportamiento Organizacional en Stanford Graduate School of Business en Palo Alto, California. Sus libros más recientes son *Organizational Trust* (Oxford University Press, 2006) y, junto con Karen Cook, *Trust and Distrust in Organizations* (Russell Sage Foundation, 2004).

Reimpresión R0906H-E

Para pedidos, vea página 95 o www.hbrl.com