

## XII. ETAPAS Y ESTRATEGIAS DE LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA

---

U n aspecto interesante para tomar en consideración sobre este tipo de procesos es la existencia de etapas en la consecución de la confianza. Luhmann tiene una propuesta interesante en la que plantea la existencia de dos etapas básicas en el proceso de construcción de confianza (*process of building up trust*).<sup>68</sup> La primera es una etapa de aprendizaje en la que predomina la cautela de los actores que no se hacen demasiadas ilusiones, por lo que las apuestas y la inversión de expectativas son de bajo perfil. Esta primera etapa cierra su ciclo cuando el depositario de la confianza ha tenido la oportunidad de traicionar y no lo ha hecho, lo que da paso a una segunda etapa, de profundización, en donde

<sup>68</sup> Niklas Luhmann, *op.cit.*, p. 44.

los actores realizan apuestas altas y toman decisiones importantes partiendo de la confianza. En este momento, los titubeos de un actor o los intentos de regresar a la primera etapa pueden resultar desastrosos para el proceso. Ambas etapas son riesgosas y muy delicadas, aunque cada una tiene una sensibilidad distinta; la primera es muy riesgosa pero no tan costosa, en cambio la segunda exige más seguridades porque lo que está de por medio es mucho más importante.

La posibilidad de construir confianza radica en la capacidad que desarrollen los actores para desmontar los ejes articuladores en los que se ha montado la lógica de la desconfianza, elementos que pueden ser de naturaleza muy diversa.

John Whitney presenta (véase cuadro de la p. 133) un esquema de fuentes de desconfianza y recursos para enfrentarlos con miras a la generación de confianza que nos parece útil para ordenar las distintas direcciones que pueden adoptar los procesos de construcción de confianza.<sup>69</sup> A pesar de que está pensada dentro de

---

<sup>69</sup> John O. Whitney, *The Trust Factor: Liberating Profits and Restoring Corporate Vitality*, Nueva York , McGraw-Hill, 1994, pp. 18-19.

los marcos de una empresa, las dimensiones que apunta pueden adaptarse fácilmente a otros ámbitos.

<b>Fuentes de desconfianza</b>	<b>Factores de confianza</b>
Desestructuración de las medidas y sistemas de estímulos. Personas contra otras personas y contra la empresa.	Establecimiento de la perspectiva, la misión y la visión de la empresa. Administrar un sistema de estímulos incluyente que también recompense a la empresa.
Incompetencia o presunción de incompetencia ya sea de los jefes, los pares o los subordinados.	Creación de una organización permeable y procesos de administración interactivos en un ambiente abierto y de confianza para el aprendizaje en el trabajo como un factor multiplicador del entrenamiento formal y de la educación.
Comprensión imperfecta del sistema, que desvía los esfuerzos de los objetivos de la organización.	Comprensión y reconocimiento de la interdependencia de todos los componentes.
Información desviada, tardía, inútil o errónea.	Conducción y supervisión de medidas de evaluación y controles formales e informales. Eliminación del ruido, definido como información que no contribuye al objetivo central de la empresa.
Falta de integridad.	Remoción de los transgresores desde el sistema en forma rápida e inapelable. Eliminación de las condiciones que puedan provocar recurrencia.

Desde una perspectiva más cercana a la problemática de la confianza en las instituciones políticas, Andreas Schedler<sup>70</sup> presenta un punteo de problemas para la construcción de confianza y de medidas para generarla. Dentro de los factores que obstaculizan la construcción o el mantenimiento de la confianza señala los siguientes: problemas de coordinación, inercias culturales, tendencia intrínseca de la desconfianza al autorreforzamiento, intereses de corto plazo, valores e identidades antiinstitucionales, ignorancia, no percepción de cambios en los patrones de interacción. En relación con la construcción de confianza en las instituciones, Schedler identifica las siguientes medidas:

- modificaciones en la legislación;
- “judicialización” de los marcos para la resolución de los conflictos;
- ciencia y tecnología;
- redistribución del poder;
- generación y difusión de la información;
- redefinición de incentivos y oportunidades.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Andreas Schedler, *op. cit.*, p. 13.

<sup>71</sup> *Ibid.*, pp. 10-13 y 27-28.