



**RICHARD
BRISEBOIS**

**SOBRE
LA CONFIANZA**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

65

INDICE

1. RELATO DE UNA INVESTIGACION
2. LOS MOMENTOS DE LA CONFIANZA

3. MITOS Y REALIDAD ACERCA DE LA CONFIANZA

NOTA BIOGRAFICA

Un activo intangible de la empresa, un capital social, un lubricante que reduce los costes de transacción, una externalidad... En estos términos, y en otros muchos más, se refieren varios empresarios, directivos y académicos a un tema que, gracias a la muerte repentina de la casa Barrings y a un reciente libro de Francis Fukuyama, se ha puesto de moda. Adelanto al lector que la invitación que me hizo el Instituto Empresa y Humanismo tiene mucho que ver con nuestro tema: si identificamos como característica de ello el hecho de no probar un producto o servicio antes de consumirlo, creo que invitar a un canadiense francófono educado en universidades de habla inglesa a preparar un Cuaderno en castellano, puede calificarse de un auténtico acto de confianza, del cual -no obstante- estoy muy agradecido.

No cabe duda que la confianza es un tema de moda. No hay un número de la *Harvard Business Review* o de la *California Management Review* en el que no venga alguna referencia sobre la confianza. Se impone puntualizar, sin embargo, que se trata de un fenómeno muy reciente: no ha sido siempre así.

En el año 1991, cuando inicié mi investigación sobre la confianza, sólo se habían

publicado dos libros de relevancia: uno en 1983 y el otro en 1988. Por aquel entonces no se consideraba un tema idóneo para las escuelas de negocios: siempre recordaré la respuesta de un profesor británico quien, al preguntarle si tenía algún colega investigando este tema, me contestó, casi indignado: "Lo siento, señor, pero aquí sólo se estudian temas prácticos", sugiriendo -no muy sutilmente- que la confianza no era uno de ellos. Lo mismo me pasó con la bibliotecaria de la Universidad McGill: cuando le pregunté cuáles podrían ser las fuentes de información sobre la confianza, me dijo, extrañada -como si la pregunta no viniera en absoluto al caso- que la confianza no era un concepto del mundo del *management*. Y, en efecto, cuando se busca en los CD Roms la palabra clave *trust*, salen listas de entidades financieras (*trust funds*), monopolios (*trusts*), o consejeros (*trustees*).

Por ello, pienso que la mejor forma de hablar de la confianza es relatar

1º) la historia de cómo empezó mi investigación;

2º) cómo ella me llevó a identificar tres momentos de la confianza;

3º) cuál es la dinámica de la confianza y, finalmente, cuáles son los mitos y las realidades acerca de la confianza.

1. RELATO DE UNA INVESTIGACION

El origen de mi interés por el tema de la confianza en el mundo empresarial fue la curiosidad, tanto profesional como intelectual.

En lo profesional, trabajé varios años en el mundo de las finanzas internacionales, en el que la mayoría de las transacciones se hacen por teléfono, de palabra. La orden de compra o venta, la oferta firme o la aceptación definitiva; todas ellas se fundan en el supuesto de que el interlocutor quiere realmente decir lo que dice y que, por tanto, hará lo que promete. Y este fenómeno ocurre tanto entre los que trabajamos en los mercados como entre nosotros y nuestros clientes. Los clientes nos confían sus dineros contra nuestro compromiso de actuar siempre a favor de su interés. Y lo mismo sucede entre nosotros: movemos ese dinero contando con que las transacciones que hemos pactado de palabra en el pasado se realizarán. Cuando una oferta es aceptada, se considera ya consumada, aunque pueden pasar horas, semanas o hasta meses, antes de que se formalicen contratos,

convenios o acuerdos. En las transacciones intervienen muchas veces profesionales diversos que no pertenecen a la empresa pero con quienes compartimos la información de la que disponemos, fiados en su compromiso de trabajar también a favor de nuestro interés.

Varios artículos documentan cómo la relación no contractual es la que -con mucho- prefieren los empresarios de todos los sectores, y no solamente del sector financiero. Todos sabemos, porque lo hemos visto en la realidad, que ese traspaso de activos y de información puede prestarse a abusos. De hecho, buena parte de los escándalos del mundo financiero no son más que abusos de confianza. Basta recordar la quiebra reciente -mencionada anteriormente- de Barrings, una institución financiera de las más antiguas de Inglaterra. En efecto: siempre que se da la circunstancia de no poder probar un producto o servicio antes de consumirlo estamos en una situación de confianza.

Pasa lo mismo en el caso de la subcontratación y de la relación laboral: en ambas, el producto no existe en el momento del acuerdo. Por eso, en el caso de la subcontratación, en vez de hablar de un intercambio mercantil, quizá sea más apropiado hablar de "la compra de una potencialidad". De la

misma manera, en el caso de la relación laboral, quizá sea más correcto hablar de un contrato que define obligaciones futuras. En ninguno de los dos casos existe un mecanismo que pueda asegurar *ex ante* que la potencialidad en cuestión será satisfactoria para la otra parte. Y puesto que ambos comparten las mismas incertidumbres de selección adversa y de riesgo moral, el contratante o el empleador acaba dependiendo de la fiabilidad de las promesas de la otra parte. No se sabe si cumplirá. Sólo el tiempo lo dirá.

A pesar del riesgo de abuso que les puede perjudicar, de forma a veces fatal y terminante, los empresarios siguen prefiriendo la relación no-contractual. Y eso, tan distinto de lo que se enseña en las escuelas de negocios y de lo que nos dicen los abogados, siempre me ha espoleado la curiosidad.

Otra fuente de curiosidad, esta vez intelectual, fueron los escritos de Kenneth Arrow. Cuando leemos las obras de un Premio Nobel solemos fijarnos en sus respuestas innovadoras y en sus análisis penetrantes que, de una forma u otra, constituyen, a lo largo de los años, destacadas contribuciones al cuerpo del saber en el que trabajan. Pues bien. El origen de mi trabajo se encuentra en la sorpresa que me causaron los escritos del economista estadou-

nidense; no sólo por sus respuestas y sus análisis, sino también por una confesión; una confesión poco común entre los académicos, y todavía menos común entre los premiados de la Academia Sueca de las Ciencias.

Para Arrow, la confianza es un tema de suma importancia en la vida de las organizaciones y en la economía en general. Dice: "Hay un elemento de confianza en cualquier transacción; típicamente, un objeto de valor cambia de manos antes del otro, confiando en que de hecho se dará el contravalor". Y, en efecto, "la idea de empresa privada y de sistema de libre intercambio sería casi absurda sin una buena dosis de confianza mutua. (...) Muy pocas veces se da que las partes de un intercambio cumplan sus respectivas obligaciones simultáneamente." El problema es que no existe mercado de confianza, ni tiene precio. Tampoco se explica por el interés propio, porque si uno se rige por él, defraudará cuando le sea beneficioso; luego, no será alguien de fiar. De momento, dice Arrow, lo mejor que puedo hacer es describir a la confianza como una externalidad. Pero -y aquí viene su confesión y mi correspondiente curiosidad-, no he logrado hacer una teoría de ella.

La confianza es un fenómeno que se encuentra tanto en las relaciones entre empresas como dentro de la vida de cada una de ellas. Ofrece la ventaja de reducir los costes de transacción. Sin embargo, por el riesgo que supone la dependencia en el tiempo, la confianza también da pie a abusos. La confianza es deseable pero supone un riesgo. Estamos ante un dilema, que se podría expresar así: es difícil dar responsabilidad a alguien cuando no se sabe si es capaz de asumirla, pero, por otra parte, nunca será capaz de asumirla si no se le deja, si no se le da responsabilidad. Esto se aplica tanto en la vida empresarial como en la vida doméstica. Piénsese, por ejemplo, en el niño que va al colegio solo, al adolescente que sale con el coche familiar o al recién licenciado que busca un empleo. Siempre hay una primera vez: le damos la oportunidad o no se la damos; es decir, confiamos o no confiamos.

Me adelanto a quienes piensan que este dilema tiene una solución fácil. Quizá el lector habrá pensado que si no se puede confiar, se controla. Pero he aquí un problema en forma de pregunta: ¿y quién controla a quienes controlan? La única "solución" es que sea el mismo "fiador" quien controle. Pero mientras controla no está haciendo aquello que requiere la cooperación de quien se está plan-

teando controlar. De allí, el dilema. El control mismo exige confianza.

Quizá habrá pensado que si no puedo confiar, lo pongo todo por escrito; y si me falla, le pongo un pleito. Mi respuesta a esta reacción consta de dos partes:

1° lo recién mencionado; es decir, el hecho documentado que los empresarios prefieren las relaciones no-contractuales;

y 2° la consideración de que la firma en un contrato no garantiza en absoluto la ejecución de lo firmado. Sabiendo que las penalidades del no-cumplimiento pueden tardar en ejecutarse, el valor presente de la penalidad puede ser cero o menos de lo que me beneficia mi no-cumplimiento, lo cual hace rentable no ejecutar lo firmado; p. ej. quedándome con la mercancía entregada, atrasando -en el caso de la subcontratación- la ejecución de lo convenido, o -en el caso de la relación laboral- haciendo menos de lo que se me pide o dando menos que el esfuerzo esperado.

De suerte que una firma en un contrato puede representar tanto un alineamiento puntual de intereses o una coordinación efímera de placeres; como un encuentro de dos voluntades. De allí el dilema. El contrato mismo pide confianza.

Así que entre las confesiones de un premio Nobel, los escándalos financieros y mi propia experiencia en el mundo de las finanzas se imponía la pregunta:

¿Qué es la confianza?

Establecer el estado de la cuestión no fue tarea fácil. El tema ha sido tratado en campos del saber muy diversos como por ejemplo: la literatura, la teoría de la organización, la lingüística, la psicología social, la teoría económica, la filosofía, las matemáticas, la sociología, la historia, y el derecho. No es de sorprenderse, pues, que la palabra confianza esté acompañada de los más diversos calificativos. Así, la confianza ha sido descrita como básica, cognitiva, emotiva, grupal, impersonal, institucionalizada, interpersonal, sistémica y organizacional. Tampoco sorprende leer que para muchos la confianza, por muy omnipresente que sea, es un concepto que no deja de ser evasivo.

Entre fuentes tan disímboles me encontré con que no había consenso en la definición de lo que es la confianza. En la mayoría de los casos, los investigadores hacían caso omiso del trabajo realizado en campos distintos al suyo, cuando no en los de su propio campo. En más de un caso las definiciones se contradecían y

en no menos de uno los autores estaban en guerra abierta los unos contra los otros.

Pero por muy diversas que fueran, había - como es lógico- muchas aportaciones valiosas. El problema era encontrar un hilo conductor, un denominador común que de alguna manera sugiriese una relación entre ellas. Y tal hilo conductor no lo encontré. Fue cuando decidí centrarme en la realidad, en el fenómeno mismo: identificar, a partir de casos y situaciones, los elementos constitutivos de la confianza. Surgió así una descripción operativa constituida por dos elementos:

1° el hacerse deliberadamente dependiente de otra persona, a la que uno no controla;¹

2° por creer que quiere cumplir lo que dice.

El hacerse dependiente y su posible abuso sugieren un comienzo y un final; o sea, una duración. De allí que se haga una referencia al tiempo.

Por su parte, creer que esa otra persona hará lo que dice implica otro elemento: el testimonio.

Y cuando uno se lo piensa un poco, hay que reconocer que no podemos librarnos ni del tiempo ni del testimonio. El tiempo es propio de la existencia: mientras vivimos, vivimos en

el tiempo. Por otra parte, nuestras intenciones no son asequibles desde fuera. Se quedan, como dice muy bien la expresión, en el fuero interno. La única forma que tienen los demás de conocer nuestras verdaderas intenciones es que se las digamos; esto es, nuestro testimonio.

De manera que, mientras la sabiduría popular de mi tierra nos recuerda que sólo hay dos cosas inevitables en esta vida; a saber, la muerte y los impuestos, parece ser que también lo es la confianza...

Y puesto que tiene mucho que ver con el tiempo, me parece que una explicación completa debería abarcar cómo aparece, se mantiene y desaparece la confianza. Más completa aún sería si lograrse explicar cómo se recupera después de haber sido defraudada. El hecho es que no encontré en todo lo que se ha escrito sobre el tema una explicación que reuniera tanto el tiempo como el testimonio. Luego pensé, ¿no es cierto que antes de hacerse dependiente uno cree que el otro hará lo que dice? Es decir, ¿que el creer al otro precede -de cierta forma- al confiar en él? ¿Y por qué no empezar por ahí, por el testimonio?

Había un argumento a favor: la etimología latina de confianza -fiducia- que proviene de *fides*, fe. En cambio, la raíz sajona de *trust*

corresponde a una forma de esperanza. O sea que me encontraba, de un lado, con la fe, y, de otro, con la esperanza. Y, como el lector entenderá, como profesional de las finanzas y académico del *management*, tenía no poca resistencia de acabar redactando un tratado de teología...

2. LOS MOMENTOS DE LA CONFIANZA

Son tres los momentos de la confianza: 1° consiste en *investigar las premisas* de la confianza;

2° es el *asentimiento al testimonio* y, 3°, la *acción de confiar*.

Investigar las premisas Las premisas de la confianza son dos: una objetiva y otra subjetiva. La objetiva tiene que ver con el fiduciario (es decir, la persona en la que se confía) y la subjetiva, con el que confía.

Antes de confiar uno pide que el otro sea competente y que diga la verdad; es decir, que sepa hacer lo que dice y que lo quiera hacer. Encargar un asunto a un incompetente no es confianza; puede ser ingenuidad tanto como incompetencia. Por otra parte, la veracidad no se da en el vacío. Uno no siem-pre hace lo que se propone: basta pensar en quienes quieren

dejar de fumar o seguir un régimen para adelgazar. Además se precisa de la capacidad de autocompromiso, que consiste en

1° adoptar una norma de conducta (en este caso, decir la verdad) y

2° movilizarse a sí mismo para cumplirla.

Y eso es más difícil de lo que parece a primera vista. Lo que se espera del fiduciario es que tenga el hábito de hacer lo que dice. Y ese hábito sólo lo tiene quien se lo propone y lo ejerce repetidamente a lo largo del tiempo. El fruto de esta actividad en el plano personal es lo que se suele llamar en el mundo sajón: *moral character* o *integrity*. Esa es la premisa objetiva.

Ahora bien, no es posible el cumplimiento del compromiso por parte del fiduciario si el fiador no le deja. Esa es la premisa subjetiva.

Asentir al testimonio

Así llegamos al segundo momento de la confianza: el asentimiento al testimonio. Uno no cree necesariamente; nadie nos puede obligar a creer. Uno cree lo que dice el otro porque uno quiere. Creer requiere cierta identificación con el otro. Para ver que el otro es capaz de hacer lo que dice es necesario haberlo visto o bien en otros, o bien en uno mismo.

Ahora bien, hay una diferencia entre reconocer al otro como digno de confianza y el acto mismo de confiar en él. No obstante que el otro sea competente y que se crea que hará lo que dice, no se confía en él necesariamente. El fiador se encuentra ante la necesidad de elegir, ante el dilema de la confianza: dejar hacer o no dejar; confiar o no confiar. Luego, uno se hace dependiente del otro deliberadamente: uno confía porque quiere.

Confiar

Éste es el tercer momento de la confianza: la acción de confiar. Esta acción, este hacerse dependiente del otro, es -de hecho- un dejar hacer. Confiar es, en definitiva, darle al otro la libertad de responder de sí mismo.

Vista así, la confianza aparece como un proceso dinámico de compromiso interpersonal. No es un resultado, sino la dinámica misma que lleva al establecimiento de una relación entre el fiador y el fiduciario. Este proceso es dinámico en el sentido de que radica en el dinamismo de las personas, y de ahí su naturaleza interpersonal. Por una parte se tiene al fiador que no está obligado a hacerse dependiente y, por otra, el fiduciario potencial que podría defraudar.

Lo que mejor representa este proceso dinámico son los pasos que llevan al apretón de manos. Empieza con uno tendiendo la mano, ofreciendo su compromiso; al que se corresponde extendiendo, tomando y apretando, que es también ofrecer su compromiso. La identificación del compromiso personal con el extender la mano es tal que no hay situación tan incómoda como la de encontrarse con una mano extendida -así, en el aire, en el vacío y ésta sin correspondencia.

Que conste que uno puede hacerse dependiente de otro por otros motivos: el hecho de no tener nada que perder, darle al otro el beneficio de la duda, confiar hasta que se demuestre lo contrario...

Pero en ninguno de estos casos se fundamenta en el testimonio de una persona concreta: no tener nada que perder, dar el beneficio de la duda o confiar hasta que se demuestre lo contrario son reglas todas ellas que se aplican a cualquiera; es decir, a ninguna persona en particular.

La confianza es interpersonal cuando se fundamenta en la persona del otro. Esta diferencia podría parecer trivial o anodina. Invito no obstante al lector a considerar en su propia experiencia personal la importancia de que los demás confíen en nosotros. Todos experimen-

tamos que cuando alguien confía en nosotros, de cierta manera nos elige. Puesto que nadie tiene la obligación de confiar, hacerlo supone una elección y, por lo tanto, una forma de don. El confiar en mí es, pues, gratuito: el otro lo hace porque quiere. Y queriéndolo, de cierta forma me quiere a mí personalmente. De allí que las personas suelen reaccionar positivamente a la delegación o a la gestión participativa. Reaccionan así cuando caen en la cuenta de que el fiador no tiene la obligación de hacerlo.

Por tanto se da muchas veces en las organizaciones el caso de personas que quieren que confiemos en ellas. Y el no hacerlo repercute negativamente en su trabajo y en su compromiso: "si pasa de mí, si no le hago ninguna diferencia yo personalmente, si soy uno más, un cualquiera, porqué me voy a matar por él. Si no se moja conmigo, pues yo tampoco".

La dinámica de la confianza

En términos de testimonio y de secuencia en el tiempo, podemos esbozar lo que he llamado la dinámica de la confianza: el período de compromiso, el período de la expectativa, la actuación del fiduciario, y la reaparición de la confianza.

Los tres momentos que acabamos de considerar (la investigación de las premisas, el asentimiento al testimonio, y la acción de confiar) constituyen el período de compromiso. En el caso de una transacción de compraventa sería el mandar la mercancía con base en el compromiso del comprador de pagarla en los días después de la entrega. De hecho, los términos de crédito son nada menos que una manifestación de confianza. Crédito viene del latín *creditum* -creído- del infinitivo *credere*, que es creer.

El no dar crédito conlleva a uno a pedir un pago por anticipado o en el momento de la entrega. El no dar crédito es no confiar. En cambio, dar un crédito es dejar la mercancía en manos del comprador antes de que ésta sea pagada.

Después viene el período de la expectativa: se hace más patente el papel de la voluntad. Se trata de un momento de tensión: por una parte -la del vendedor-, el esperar la actuación del otro y, por otra parte -la del comprador-, el superar la tentación inmediata de beneficiarse. Los dos son libres: el vendedor no tiene obligación de mandar la mercancía a crédito, pero lo hace; y el comprador podría desaparecer sin pagar, pero tampoco lo hace.

Sigue la actuación del fiduciario: bien para cumplir, bien para defraudar. En caso de que se conduzca con lealtad surge lo mencionado al principio: un lubricante, una externalidad, un activo intangible, un capital social. En el caso distinto de deslealtad, de no-cumplimiento, puede nacer la desconfianza hacia la otra persona. Se ve así que la desconfianza no es tan sólo el contrario de la confianza sino también el resultado de su fracaso.

Buena parte de la literatura actual presenta la confianza como un intercambio. Discrepo con esta interpretación porque pienso que la confianza es más bien un proceso de correspondencia: en ambos casos las personas que actúan lo hacen desde sus respectivas libertades, respondiendo de sí mismas; y así co-responden el uno al otro. Es un proceso de diálogo que desemboca en el encuentro de dos voluntades. Por eso, el mejor signo de este proceso es el apretón de manos, que significa un pacto, un convenio, al que se llega por correspondencia de compromisos. Es decir, que el intercambio es posible sólo si lo precede la confianza.

La última etapa en la dinámica de la confianza -pero que puede volver a ser la primera- es su reaparición después de un abuso. A esa reaparición, en la vida corriente la llamamos

‘dar una segunda oportunidad’. En esa misma expresión se hace patente que ya se dio la primera. Por eso me parece que es la naturaleza donal de la confianza -que radica en la libertad de las personas- la que explica cómo ésta resurge después de haberse visto defraudada.

Este trabajo no quiere ser normativo -una especie de *apologia pro fiducia*-, sino el fruto de un análisis que parte del testimonio como fundamento del fenómeno. Y dada su naturaleza donal, es difícil aceptar -como lo pretenden algunos autores- que exista una *alternativa funcional* a la confianza. Se da o no se da esa libertad al otro de responder de sí mismo. Y no he encontrado alternativa alguna que pueda sustituir ese momento de encuentro entre dos personas. De la misma manera que no veo cómo se puede sustituir la capacidad de autocompromiso que cada persona desarrolla en el tiempo, y que le permite ser capaz de la verdad y, por tanto, de la confianza.

He aquí la respuesta a mi curiosidad: los empresarios prefieren reconocer la interdependencia y contar con ella; prefieren centrarse en lo positivo, en la posibilidad de que la gente sea leal. No es que no necesiten los controles y los contratos, ni tampoco se pre-

tende que la delegación y la participación sean la panacea de todos los males de las organizaciones. Se trata de reconocer que la confianza es posible y razonable; y que, confiando, se deja al otro ser lo que puede ser. Y así surge la empresa, no como un nexo de contratos ni como una coincidencia de curvas de preferencia, sino como una asociación de personas comprometidas entre sí en una tarea común a la que contribuyen con sus respectivos talentos.

3. MITOS Y REALIDAD ACERCA DE LA CONFIANZA

A modo de resumen, ofrezco al lector una discusión sobre lo que son los mitos más frecuentes acerca de la confianza.

Mito n° 1: No te fíes nunca de quien no conoces. Realidad: Confiar en lo que dicen de ellos mismos es la única forma de conocerles.

Mito n° 2: Pero puedo conseguir información sobre esta persona.

Realidad: Tendrás de todos modos que fiarte de tus fuentes de información.

Mito n° 3: Confiar en otro depende de si el otro es digno de confianza.

Realidad: Depende también de tu propia propensión en confiar.

Mito n° 4: Cuanto más conoces a una persona, más fácil es confiar en ella.

Realidad: Conocer bien al otro es, muchas veces, la razón por la que no confías en él. Sin embargo, es más fácil decidir si confiar o no cuando conoces al otro.

Mito n° 5: Puesto que no puedo conocer verdadera-mente a las personas, haré como que me fío de ellas (y a ver qué pasa).

Realidad: Un “como que” no basta para movilizar a la persona. Puede que uno actúe porque no tiene más remedio; pero eso no es confiar. Tampoco lo es “dar el beneficio de la duda” si se le da a cualquiera.

Mito n° 6: Si no puedo confiar en el otro, le pondré controles.

Realidad: Al menos que le puedas controlar tú mismo, tendrás que confiar en quien controla al otro. Has creado un problema de confianza de segundo grado.

Mito n° 7: Si no me puedo fiar del otro, hay que ponerlo todo por escrito.

Realidad: *Primero:* es imposible ponerlo todo por escrito. No se pueden agotar todas y cada una de las opciones de acción. *Segundo:*

apelar a instituciones -confiar en ellas, cuando son ellas mismas objeto de confianza-, no soluciona sino que multiplica el problema de la confianza. *Tercero:* la yuxtaposición de firmas, aunque quiera manifestar el compromiso de respetar el contenido del contrato, no objetiva necesariamente el encuentro de dos voluntades. Estas voluntades quedan, como es lógico, en las partes del contrato -en las personas y no en el mismo contrato. Por tanto, la yuxtaposición de firmas puede también corresponder tanto al alineamiento de intereses como a la sincronización de placeres o a la coincidencia de deseos.

Mito n° 8: Aunque no pueda confiar en las personas, por lo menos puedo fiarme del sistema.

Realidad: Si estamos de acuerdo en que los sistemas son compuestos por personas y si todas ellas piensan como tú, he ahí un problema.

Mito n° 9: “En la vida pública (...) las relaciones son distintas y nuestra precaria coexistencia parece encontrar su estabilidad no en la confianza sino en las instituciones. Sabemos lo que podemos esperar de los demás porque actuamos entre nosotros siguiendo papeles ya establecidos. Se supera la incertidumbre porque la acción la regulan las leyes, las cos-

tumbres, las convenciones sociales (...), y las necesidades de ganarse la vida" **2**.

Realidad: En la relación de confianza uno elige hacerse dependiente del otro basándose no tanto en lo que el otro tiene o hace sino más bien en quién es.

Mito n° 10: "Algunos enfrentan situaciones nuevas con una confianza casi ingenua: aceptan desconocidos, consideran como veraces cualquier anuncio o vendedor, y firman contratos sin leerlos" **3**.

Realidad: La ingenuidad no es lo mismo que la confianza. No es confianza hacerse dependiente sin creer al otro. Tampoco lo es una dependencia cuyo fundamento sea otro que la fiabilidad de la persona misma.

Mito n° 11: Las personas nos aventuramos en nuevas relaciones confiando, porque es mucho más costoso no confiar. Confiar es tomar el sendero más carretero **4**.

Realidad: Superar la duda referente a la fiabilidad del fiduciario y a la credibilidad de su testimonio, además de resistir cierto desasosiego por haber confiado sin la certeza de su cumplimiento, hasta que se justifique la elección con el cumplimiento de la promesa por parte del fiduciario, no puede de ninguna

manera calificarse de sendero de más carretero.

Mito n° 12: La confianza pertenece al ámbito limitado de relaciones muy personales **5**.

Realidad: La confianza es un proceso dinámico de compromiso interpersonal que culmina en una relación que surge entre ambas personas. Estas relaciones -compromisos de una persona a otra pueden darse en multitud de formas; desde la no agresión hasta el amor. Las personas involucradas en relaciones económicas fundadas en la confianza consideran que son "ni amigos ni desconocidos" **6**.

Mito n° 13: Confiar es predecir. Realidad: Confiar es una acción fundada en un juicio. Por tanto, se puede atribuir cuando no se debería⁷ o no atribuirse cuando se debería. Y, de hecho, muchas veces pasa así: confiamos y luego nos defraudan, y también pasa que después de dejar pasar la oportunidad de confiar, descubrimos que la persona sí era digna de confianza.

Mito n° 14: La confianza es una convención que sirve para ahorrar gastos.

Realidad: Siendo que la objetivización de acciones pasadas es lo que vuelve a informar las futuras, una convención siempre es

explícita (p. ej. conducimos a la derecha de la calzada, medimos con el sistema métrico, etc.). Sin embargo, como lo hemos visto, la confianza nunca es explícita. Lo que es explícito es el compromiso personal -la acción- y no la confianza misma.

Mito n° 15: La confianza es cuestión de grados. Realidad: Uno se hace o no dependiente del otro. La confianza es elección del todo o nada a la que se puede adherir más o menos firmemente.

Mito n° 16: Confiar es un juego de azar, un albur. Es echar los dados, disparar al aire. Por lo tanto, apuesta por quien piensas va a ser el ganador y toca madera.

Realidad: No eres un espectador anónimo. Eres protagonista, un jugador en el partido.

Mito n° 17: La confianza es el recurso de quienes no tienen nada que perder.

Realidad: Recurren a la confianza quienes prefieren perder con alguien a no hacer nada.

NOTA BIOGRAFICA

Richard Brisebois es Miembro asociado del Instituto Empresa y Humanismo. Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Navarra, Master en Finanzas por Concordia University (Montreal, Canadá) y Licenciado en Lingüística por McGill University (Montreal, Canadá).

Imparte las asignaturas de Negociación, Liderazgo y Comportamiento Humano en el programa de MBA de McGill University. Ha sido profesor de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC, Montreal) y de la Universidad de Navarra.

Es socio del International Business Management Group (Montreal, Canadá). Ha sido Director de la cartera de préstamos del Bank of Nova Scotia (Toronto, Canadá) a países latinoamericanos y Asesor en finanzas internacionales. Dirigió proyectos de inversión en Estados Unidos de América, México, Ecuador, Chile, Jamaica y Filipinas.

1.- Aquí se recoge la primera aprensión del fenómeno que sugerimos al principio: el no probar un producto o servicio antes de consumirlo.

2.- Morgan 1973, p. 243.

3.- Worchel 1979, p. 177.

4.- Luhmann 1979.

5.- Williamson 1993.

6.- Lorenz 1988.

7.- Handy 1985, p. 328.