

---

# LA DINÁMICA DE LA CONFIANZA: COMUNICACIÓN, ACCIÓN Y TERCERAS PARTES

---

*Bart Nootboom\**

La noción de confianza es plural y elusiva, y evoca muchos malentendidos que es necesario aclarar para un debate y un análisis sensatos de la confianza. ¿Qué es la confianza, en quién se puede confiar, en qué y con qué bases? Una primera definición podría ser: “Confío cuando soy vulnerable a las acciones de algún otro pero creo que no me hará un daño significativo”.

¿Quién es el depositario de la confianza, en el que se confía? Uno puede confiar en individuos, organizaciones, instituciones y sistemas. Por ejemplo, en la crisis financiera la desconfianza en la banca puede referirse a los banqueros, a los bancos y sus políticas, a las entidades supervisoras (como los bancos centrales) o a los mercados financieros y de trabajo. Uno puede confiar en las personas que trata, pero esto no es suficiente. ¿Los supervisores o sus socios las respaldan? Eso depende de su papel, posición y autoridad en la organización. Uno puede confiar en una organización, por ejemplo, con base en su reputación, pero esto no asegura en sí mismo que pueda confiar en las personas con las que trata. Las personas no siempre buscan confiablemente los intereses de la organización y pueden no cumplir las instrucciones y las reglas. Eso depende de los procedimientos de supervisión, control y comunicación y de la cultura de la firma. El hecho de que una organización honre sus compromisos depende de presiones externas de la competencia y de la situación de la economía. En el caso de la crisis financiera, los banqueros adujeron que fueron

\* Doctor en Econometría, profesor del Tilburg University, Tilburg, Holanda, [b.nootboom@uvt.nl, www.bartnootboom.nl]. Documento original en inglés. Traducción de Alberto Supelano. Fecha de recepción: 21 de agosto de 2010, fecha de modificación: 15 de septiembre de 2010, fecha de aceptación: 1.º de octubre de 2010.

forzados a actuar como actuaron porque los mercados de capital presionaron para que asumieran riesgos a fin de mejorar las ventas y los beneficios, y porque los mercados de trabajo presionaron para que dieran altas bonificaciones a fin de retener a los buenos funcionarios. Uno puede presionar para que los banqueros tengan otra moral y otras estrategias bancarias a fin de que los intereses de la sociedad estén en el centro, pero si además no interviene en los mercados relevantes esto no será efectivo.

¿En qué se puede confiar de las personas? Uno puede confiar en la competencia del depositario de la confianza, es decir, en su capacidad técnica para honrar los compromisos o en sus intenciones, es decir, en su voluntad y compromiso para actuar con competencia. En el caso de los banqueros, una pregunta es si podían identificar los riesgos que tomaron y otra muy distinta si se ocuparon de los riesgos o contaban con que los gobiernos los rescatarían en caso de quiebra. La confianza intencional se puede dividir, además, en confianza en el compromiso/la atención y confianza en la integridad, es decir, en que no se engaña. Quizá los banqueros eran técnicamente capaces de evaluar los riesgos y no hicieron un daño deliberado, pero no tuvieron compromiso suficiente para manejar el riesgo. Cuando falta competencia se actúa de manera diferente que cuando falta compromiso o hay oportunismo y se engaña. Las cosas pueden salir mal por diversas razones: un percance o accidente que nadie podía prever y evitar, falta de competencia, atención, compromiso, o por oportunismo. A menudo no se sabe cuál es el caso. Es decir, hay “ambigüedad causal”. Son especialmente los oportunistas quienes aducen un percance como causa. Esta ambigüedad causal tiene implicaciones importantes para la comunicación, como mostraré más adelante.

Otra fuente de confusión es que algunos conciben la confianza como una acción (dar confianza a alguien), y entonces se puede hablar de personas que deciden confiar, mientras que otros la conciben como un estado mental, que se tiene o no, y no se puede decidir tenerlo. Esto se puede resolver fácil y rápidamente: la confianza es un estado mental, no una acción, pero puede llevar a una acción confiada.

¿Cuál es el valor de la confianza? Puede tener valor extrínseco, como base para lograr objetivos sociales o económicos. También puede tener valor intrínseco, como una dimensión de las relaciones que es valorada por sí misma, como parte de una noción más amplia de bienestar o calidad de vida. Muchos autores han señalado esto. Las personas pueden preferir tratar a los demás con base en la confianza, como un fin en sí mismo. Muchos economistas tienden a pensar en el

valor de cambio como algo que existe fuera de la transacción. Como señalaron Murakami y Rohlen (1992, 70): “Se suele ignorar el valor de la relación en sí misma y suponer que la transacción es impersonal”. En la utilidad intrínseca, el proceso de intercambio importa en sí mismo, así como el excedente económico que produce el intercambio.

Cuando es intrínseco, el valor de la confianza puede ser hedonista o basado en el respeto a sí mismo. Muchas personas preferirían tener relaciones basadas en la confianza en vez de relaciones basadas en la sospecha y el oportunismo por razones hedonistas. Para la mayoría es más grato o placentero tener relaciones amistosas que tratarse con animosidad y sospecha. Hay también un motivo intrínseco de respeto a sí mismo basado en la adhesión a normas o valores interiorizados de conducta ética o decente. Y un motivo más socialmente orientado, el deseo de ser reconocido, apreciado y respetado por otros. El reconocimiento social se puede lograr acumulando riquezas, poder o glamour, pero también siendo confiable y confiando y, por tanto, demostrando adhesión a valores, normas o hábitos de comportamiento establecidos. Esto se puede unir a la motivación de respeto a sí mismo, aunque se puedan diferenciar analíticamente. Fukuyama (1995, 358) remonta el deseo de reconocimiento a Hegel: una lucha por el reconocimiento, “es decir, el deseo de todos los seres humanos de ser en esencia seres libres y morales reconocidos por otros seres”. Como ya se indicó, esto no lleva necesariamente a la confiabilidad y a la confianza. Los filósofos también han postulado otros impulsos, como la voluntad de poder. El valor extrínseco, económico, de la confianza reside en el hecho de que permite la interacción entre personas y entre organizaciones, y que puede reducir los costos de transacción. Su aspecto negativo es que implica riesgos y puede ser traicionada, lo que puede poner en peligro la supervivencia de una persona o una firma. También puede haber demasiada solidaridad, lo que constituye un obstáculo para el cambio y la innovación.

La confianza no es algo de todo o nada. Hay grados de confianza, así sea difícil y quizá imposible medirlos. En la confianza hay una paradoja de información. De un lado, presupone falta de información. Si uno estuviera 100% seguro, no hablaría de confianza. De otro lado, se basa en información, por ejemplo, en la experiencia, la reputación, la comprensión de las motivaciones y condiciones de la confianza. Otra característica es que no se sabe lo que no se sabe, qué tanta es la incertidumbre, por ello es difícil medir el grado de confianza. La confianza y la confiabilidad dependen de condiciones: en unas condiciones habrá más confianza y mejores razones para confiar que en otras. A menudo

no se conocen las condiciones futuras relevantes, y eso contribuye a la incertidumbre acerca de la confianza. Las motivaciones que subyacen a la confianza y la confiabilidad son aún más difíciles de predecir, puesto que el comportamiento a menudo es guiado por motivaciones inconscientes, y hay interacción entre condiciones y motivaciones. Uno mismo ni siquiera puede predecir las acciones futuras propias como función de condiciones, y menos aún las de otros. Uno puede estar comprometido honestamente a ser confiable y aun así toparse con “excelentes oportunidades” para engañar que no puede resistir o sucumbir a las presiones de la supervivencia.

En suma, la confianza es un predicado con cuatro elementos: el que confía (1) confía en aquel en quien deposita confianza (2) en algún aspecto (3, competencia o intención) dependiendo de condiciones (4).

## FUNDAMENTOS DE LA CONFIANZA

¿Cuál es la base de la confianza? Se puede basar en sentimientos y emociones de temor, confianza en sí mismo, amistad, lealtad, justicia, moralidad, visión de la sociedad o del hombre, etc., según el carácter, la experiencia y la cultura. Algunos de estos impulsos varían entre países, regiones, industrias y firmas, y algunos varían entre los individuos que las integran. La confianza también puede ser racional, basada en información (p. ej., en la reputación) y evaluación de los niveles probables de confiabilidad, de las razones por las cuales las personas pueden ser o no confiables. En su mayor parte la confianza se basa en una combinación de sentimientos y reflexión. Por ello, la psicología social es de gran importancia en el estudio de la confianza, para entender de qué modo las condiciones, los marcos mentales, la percepción y el análisis así como los procedimientos de decisión afectan la confianza. Más adelante examino algunos de estos elementos.

Primero consideremos las razones para que las personas puedan ser confiables. Éstas se sintetizan en el cuadro 1, que sólo se refiere al aspecto intencional de la confianza (no a la competencia).

Hago una distinción entre confiabilidad y confianza. La confiabilidad incluye el control y la confianza, que va más allá del control. Aquí hay otra fuente de confusión. Por confianza algunas personas pueden entender que confían en alguien porque está obligado por un contrato, porque son sus jefes, porque depende de ellas o porque tiene otros incentivos materiales para ser confiable. Otras personas pueden objetar que la confianza va más allá de ese interés propio.

La definirían como la creencia en que “no hará ningún daño, aunque el otro tenga la oportunidad y el incentivo para engañar”. Hago la distinción entre confiabilidad y confianza para eliminar esta ambigüedad. El control apela al interés propio, la confianza va más allá e implica un mayor o menor grado de altruismo. El interés propio puede ser y a menudo es ilustrado, cuando toma en cuenta el interés de otros en la medida en que también contribuye al interés propio, en el corto o en el largo plazo. El altruismo implica que el interés de otros se considera central aunque esto lleve a algún sacrificio del interés propio.

Cuadro 1  
Fuentes de confiabilidad (intencional)

	Macro; institucional	Micro; relacional
<i>Control</i>		
Control de la oportunidad	Contratos, cumplimiento legal	Jerarquía, “fiat” gerencial
Control de los incentivos	Reputación	Dependencia, rehenes, esquemas de bonificación
<i>Confianza</i>	Valores, normas sociales de comportamiento apropiado, obligación moral, sentido del deber, vínculos de parentesco	Empatía, identificación, rutinización, afecto, amistad

Fuente: adaptado de Nooteboom (2002).

Muchas personas piensan que la gente no puede ser altruista, en general o especialmente en los mercados. Esto va contra la naturaleza humana tal como se desarrolló en la evolución. Sin embargo, en la teoría evolutiva moderna existen argumentos que muestran que el altruismo fue viable en la evolución, en algunas formas. En los mercados, la presión competitiva supuestamente asegura que las firmas no pueden aceptar menos que el beneficio máximo para sobrevivir. Hay algo de verdad en eso. Cuando la presión competitiva aumenta, el espacio para el sacrificio a costa del interés propio se reduce. Pero a menudo hay más o menos espacio para ello, debido a que las presiones competitivas son limitadas por todas las condiciones conocidas, como la diferenciación de productos, la concentración, las barreras de entrada, la competencia monopólica u oligopólica, etc. Más importante aún, el trato prudente de la confianza en su construcción y mantenimiento, al tiempo que se advierten sus limitaciones, es necesario para las relaciones colaborativas provechosas dentro y entre firmas. Ser capaz de confiar produce una ventaja competitiva. Esto es válido cuando las relaciones producen alto valor agregado debido a la inversión mutua en la relación para beneficiarse de las oportunidades de capacidades complementarias, o cuando hay gran incertidumbre,

como en la innovación, que limita el control a través de contratos o supervisión.

En las dos columnas, el cuadro diferencia las razones para la confiabilidad en dos niveles: dentro de una relación (micro) y en su ambiente institucional (macro). En las filas se utiliza la distinción entre control y confianza.

Un tipo de control es el *control de la oportunidad*. En este caso el espacio de acción es limitado, bien sea por contratos legales (fuera de una relación) o por jerarquía (dentro de una relación). El segundo es el *control de los incentivos*, donde las acciones son inducidas por recompensas. Dentro de la relación esto puede ser un resultado de la dependencia: cuando el socio depende de mí está más inclinado a tener en cuenta mis intereses. Esta dependencia puede obedecer al valor único que le ofrezco o a sus inversiones específicas en la relación. Una inversión específica es una inversión que tiene valor únicamente en esta relación específica, de modo que hay que hacerla de nuevo cuando la relación se rompe. Eso produce dependencia: una de las partes puede amenazar con romper la relación, causando una pérdida a la otra. El socio también puede depender de mí porque tengo un rehén, es decir, porque tengo control sobre algo que es valioso para él pero no para mí. No dudaré en destruir a este rehén si el socio se comporta incorrectamente. En la mayoría de los casos el rehén toma la forma de información comercial sensible que se puede filtrar a un competidor del socio. Otra forma del control de los incentivos es la reputación. Este es un asunto de interés propio: el socio se comporta bien debido a que el mal comportamiento eliminaría la posibilidad de relaciones provechosas con otros en el futuro. Esto requiere que haya un mecanismo de reputación confiable. Lo que suele requerir una red razonablemente estable y densa de relaciones; estable para evitar que los tramposos salgan fácilmente, y densa para asegurar la rápida transmisión de los rumores así como la vigilancia contra rumores falsos. Alternativamente, puede haber una agencia central que actúe como cámara de compensación, filtro y amplificador de los rumores.

Fuera del control, en la parte inferior del cuadro puede haber una base para la confiabilidad. La confianza y la confiabilidad son necesarias donde termina el control, y pueden ayudar a reducirlo. La confiabilidad puede ser resultado de una ética establecida, con *normas y valores* sociales compartidos. Los valores y las normas se pueden basar en una ética que es compartida antes de la relación, pero que también se puede desarrollar a medida que la relación avanza. Aquí

hay una distinción entre empatía e identificación. Con empatía se puede entender cómo piensa y siente el otro en su situación, sin que por ello se tengan los mismos pensamientos y sentimientos. Con identificación se siente un destino compartido y se piensa y se siente de manera similar al socio. La empatía es esencial para la confianza, pero la identificación puede ir demasiado lejos, y llevar a que las relaciones se vuelvan muy rígidas.

Las confusiones relacionadas con la confianza invalidan buena parte de la investigación sobre el tema porque no se toman en cuenta las distinciones y posibles confusiones. Si en una encuesta se hacen preguntas generales acerca de si las personas confían en otras, se deja que los encuestados decidan si interpretan la confianza como un estado mental o como una acción, si se basa en el control o en fuentes de confiabilidad que van más allá del control, si se dirige a la competencia o a las intenciones. Puesto que las diferentes personas hacen interpretaciones diferentes, según su experiencia, el contexto y el marco de la pregunta, los resultados a menudo carecen de sentido.

#### **CONFIANZA Y CONTRATOS: ¿SUSTITUTOS O COMPLEMENTOS?**

¿Cómo se relacionan la confianza y los contratos? ¿Son complementos o sustitutos? Si interpretamos la confianza en el sentido amplio de seguridad, se puede basar en la seguridad que ofrecen los contratos.

El contrato da seguridad. Pero algunos científicos sociales argumentan que el contrato puede destruir la confianza en el sentido más fuerte y más estrecho. Los efectos indeseados resultan ante todo del uso activo del contrato para supervisar actividades, amenazas o litigios, es decir, para disuadir. Se argumenta que esas acciones provocan conflictos (Gaski, 1984, Hunt y Nevin, 1974, y Lusch, 1976), oportunismo (Goshal y Moran, 1996), y comportamiento defensivo (Zand, 1972, y Hirschman, 1984). Por tanto, se tendrá que usar más coerción (Goshal y Moran, 1996) o en palabras de Deutsch (1973, 88): “Sin la confianza del otro como activo, el poder se limita en esencia a los tipos coercitivo y ecológico (es decir, condicionales), que requieren y consumen más recursos físicos y económicos”. Por ello, argumentan que no siempre es deseable especificar y hacer cumplir un contrato. Los efectos negativos no sólo se pueden materializar en las relaciones actuales sino también en las futuras. Si se instaura una demanda, el demandante puede poner en grave peligro toda relación futura con ese socio. Si hay pocos socios alternativos disponibles, los costos de oportunidad pueden ser muy altos. Los litigios también

pueden afectar la reputación y, por tanto, poner en peligro las futuras relaciones potenciales con otros. Aquí, el contrato y la confianza son sustitutos o “alternativas opuestas” (Knights et al., 2001, 314).

Pienso que algunas de estas diferencias de opinión son aparentes, y que se deben a diferentes interpretaciones de la noción de confianza. Si el argumento es que la confianza en el sentido amplio de “seguridad” se puede basar en el contrato, esto puede ser bastante coherente con el argumento de que la especificación detallada del contrato y su cumplimiento estricto están en conflicto con la confianza en “el sentido fuerte”, que va más allá del control.

Pero aun después de corregir ese malentendido, la confianza y el contrato se pueden ver como complementos y sustitutos. Si se acepta que, debido a la incertidumbre de las contingencias futuras de ejecución del contrato, los contratos no pueden ser completos, especialmente en innovación, en algún punto hay que recurrir a la confianza (en algún sentido). Se puede decir laxamente que la confianza empieza donde el contrato termina. Así, son complementos. Por otra parte, la intuición nos dice que cuando la confianza es grande, los contratos pueden ser limitados. Son entonces sustitutos.

Klein Woolthuis et al. (2005) hicieron una investigación empírica longitudinal de la relación entre confianza y contratos en la ejecución de proyectos colaborativos en innovación, y encontraron evidencia de sustitución y de complementariedad. Un resultado, en favor de la sustitución, estaba en línea con el argumento de Lewicki y Bunker de que primero el riesgo es atenuado por los contratos, los que después, cuando se desarrolla empatía, son sustituidos por la confianza. Otro resultado, en favor de la complementariedad, fue que los contratos pueden ser detallados y complejos cuando hay gran confianza por razones puramente prácticas de coordinación de proyectos complejos o, en otras palabras, por razones de confianza en la competencia y no de confianza intencional. Además, la redacción de un contrato complejo es de por sí una inversión específica a la relación, que no se desea realizar hasta que se haya desarrollado suficiente confianza para que sea probable que valga la pena.

## HEURÍSTICAS DE DECISIÓN

Ahora paso a los elementos de psicología social, donde las motivaciones racionales se unen a los sentimientos y emociones como causas del comportamiento. Aquí debemos tener en cuenta que buena parte de nuestra actividad mental es subconsciente o sólo en parte u



ocasionalmente consciente. Gran parte de nuestro comportamiento es rutinario y relegado a la “conciencia subsidiaria”. La psicología social da numerosas ideas sobre las heurísticas de decisión que utilizan las personas. En una revisión, Bazerman (1998) menciona las siguientes:

- Heurística de disponibilidad. La gente evalúa la probabilidad y las causas probables de un evento según el grado de ejemplos “fácilmente disponibles” en su memoria, es decir, vívidos, cargados de emoción, recientes y reconocibles. Ignora eventos y causas menos disponibles.

- Heurística de representatividad. La probabilidad de un evento se evalúa por su similitud con estereotipos de ocurrencias similares. Reconocemos algo de acuerdo con la semejanza de algunos rasgos focales con los de un prototipo, el cual puede ser un estereotipo, y a partir de ello le atribuimos otros rasgos del estereotipo que no están presentes en el evento. Esto puede producir prejuicios fácilmente.

- Anclaje y ajuste. El juicio se basa en un valor inicial o de base (“ancla”) tomado de la experiencia anterior o de la comparación social, más un ajuste incremental de ese valor. Se ha demostrado que la gente se mantiene cerca de anclas aleatorias que no tienen ninguna relación sistemática con el asunto en cuestión. Las primeras impresiones pueden formar anclas que afectan el desarrollo de una relación durante largo tiempo.

No se puede sostener que estas heurísticas son irracionales. En vista de la incertidumbre y de la racionalidad limitada pueden ser adaptativas, es decir, contribuyen a la supervivencia. En cuanto a la heurística de disponibilidad cabe señalar la importancia de una percepción cargada de emoción de un evento sospechoso para despertar la conciencia de un comportamiento rutinario y someterlo a examen, llevándolo de la conciencia subsidiaria a la focal. Quizá esto esté ligado a la heurística de disponibilidad: sólo prestamos atención cuando los detonadores están cargados de emoción. Si no aplicáramos esos filtros nuestra conciencia quizá estaría sobrecargada.

La heurística de representatividad se relaciona con el papel de los prototipos en el lenguaje y la categorización. Puesto que las definiciones rara vez ofrecen condiciones necesarias y suficientes para la categorización, y el significado depende del contexto y es abierto, para permitir la variación y el cambio necesitamos prototipos (Rosch, 1978). Un prototipo representa un ejemplar de una clase que conecta a otros de esa clase. La pertenencia a la clase se decide a partir de la semejanza con un caso sobresaliente, o un caso típico, que sirve de

prototipo. Un prototipo se puede convertir en un estereotipo vacío, lo que genera prejuicios. Pero el mecanismo de atribución de rasgos no observados basado en el reconocimiento de rasgos observados hace posible patrones de reconocimiento que propician la supervivencia.

En lo que atañe al anclaje y al ajuste, en situaciones de incertidumbre el proceso cognitivo necesita anclas, y puede ser racional tomar el valor más reciente de una variable o un valor observado del comportamiento de personas en condiciones semejantes, con las que se puede tener empatía. La confianza se puede concebir como algo establecido previamente, en el sentido de que basados en la experiencia anterior suponemos confiabilidad, salvo que hallemos nueva evidencia que la contradiga. Adaptamos las pautas de comportamiento anteriores basados en nueva evidencia. El ajuste incremental puede ser inadecuado, pero aun así puede acelerar el ajuste. Los estudios sobre aprendizaje y ajuste muestran que un abandono rápido y considerable de las costumbres existentes puede llevar a un comportamiento caótico (Lounamaa y March, 1987). Así, en vista de la incertidumbre, el anclaje y la adaptación pueden ser heurísticas útiles y justificadas. Pero pueden producir errores.

Es clara la relevancia de estas heurísticas para la confianza, porque afectan o hacen posible las expectativas y la atribución de confiabilidad. De acuerdo con las heurísticas, se formarían expectativas, se explicarían las expectativas frustradas y se atribuiría confiabilidad según lo que esté “disponible” en la mente: estereotipos, normas existentes o experiencia reciente.

Otro fenómeno psicológico es, según se ha descubierto, que la gente tiene dificultad para elegir entre gratificación inmediata y beneficio de largo plazo, lo que plantea un problema de “debilidad de la voluntad”. Éste se ha explicado señalando que las personas tienen varios egos opuestos o que es un impulso visceral a competir con una inclinación racional. Otra interpretación se deriva de la heurística de disponibilidad: la gratificación inmediata está más “disponible”. Los estudios del comportamiento en situaciones de incertidumbre muestran que la gente puede evaluar la demora de la gratificación de modo diferente cuando es cercana que cuando es lejana, y que a veces el descuento de los costos y beneficios futuros parece ocurrir no según una función exponencial sino conforme a una función hiperbólica. De acuerdo con esa función, la utilidad negativa de la demora de la gratificación aumenta cuando la decisión se acerca al presente. En consecuencia, las preferencias se pueden revertir en algún momento. La relevancia de este fenómeno para las relaciones de colaboración es

también clara, en el *trade-off* entre la lealtad con un socio, que puede ser de interés personal en el largo plazo, y la tentación de abandonarlo para unirse a otro que ofrece más ventajas en el corto plazo. Uno puede pensar honestamente que puede resistirse a esa tentación en el futuro, y sucumbir a ella cuando es cercana. De nuevo, no podemos juzgar inequívocamente que este mecanismo psicológico es una mala adaptación. Como señaló Bazerman (1998), el impulso de la tentación también puede implicar la visión de la oportunidad empresarial, y reprimirlo demasiado puede suprimir la innovación.

## ENCUADRE MENTAL

La selección y el funcionamiento de las heurísticas de decisión dependen de marcos mentales. Las personas funcionan con base en marcos mentales, o estados de la mente, que forman sus percepciones y guían sus actos en el uso de las heurísticas de decisión. Para la confianza son relevantes dos marcos mentales básicos: uno orientado a la “protección de los recursos propios” y el otro a la “solidaridad”. En el primero la actitud básica es de desconfianza, de temor a las pérdidas; las acciones de los demás se escrutan como posible evidencia de falta de confiabilidad y se está dispuesto a tomar represalias o a emprender acciones preventivas. En el segundo la actitud básica es de confianza y se tiende a ver las acciones de los demás como acciones cooperativas. La idea de que tenemos estos dos marcos mentales es respaldada por el argumento de que ambos están “en nuestros genes” como resultado de la evolución. Tenemos una profunda inclinación a la supervivencia y a proteger los recursos necesarios para ella, pero también tenemos la inclinación a ser miembros leales de una comunidad y a hacer sacrificios por ella.

Qué marco se tiene depende del carácter, la experiencia y las circunstancias. Si uno carece de autoconfianza o se siente amenazado, se inclina al marco de la sospecha. Uno se siente más amenazado bajo las presiones de la competencia o de condiciones económicas adversas. En la crisis financiera actual se puede esperar que haya menos confianza. En un marco de confianza se pueden aceptar más críticas que en un marco de desconfianza. Por tanto, la confianza no es “ser amables” con los demás. Es precisamente debido a que las personas confían una en otra que pueden ser más críticas. Así, una ventaja de la confianza es que proporciona más aprendizaje a partir de la crítica.

La “teoría prospectiva” (Kahneman y Tversky, 2003) demostró que las personas no son neutrales al riesgo, pero que pueden tomar riesgos

cuando una decisión se encuadra en términos de pérdidas, y son aversas al riesgo cuando se encuadra en términos de beneficios. El encuadre implica, entre otras cosas, que en una relación las personas aceptarán un mayor riesgo de conflicto cuando pueden incurrir en una pérdida que cuando pueden obtener un beneficio. Este efecto se relaciona con el “efecto dotación”: las personas a menudo demandan más dinero para vender lo que tienen del que estarían dispuestas a pagar para conseguirlo. En el primer caso se desea cubrir las pérdidas.

Ya señalé la importancia de la empatía y la identificación, que producen la habilidad para interiorizar (empatía) o compartir (identificación) las categorías de comprensión y los motivos de otros, como función de condiciones. Recordemos la definición de confianza, un predicado de cuatro elementos: confiamos, en alguien, en algún aspecto, en ciertas condiciones. Es parte entonces de la confianza entender la comprensión y la motivación de otros, como función de condiciones, en la confianza basada en conocimientos; simpatizar con ellos, en la confianza basada en la empatía, o identificarse con ellos, en la confianza basada en la identificación. Esto se relaciona claramente con la heurística de disponibilidad: la “disponibilidad” aumenta cuando se puede entender el comportamiento, y simpatizar o identificarse con él o, por el contrario, aborrecerlo.

Esto afecta la confiabilidad en uno mismo, en la disposición a hacer sacrificios por otros, y la confianza en uno mismo, en la tolerancia de comportamientos que se desvían de lo esperado. Uno puede ayudar más fácilmente a alguien cuando se puede identificar con su necesidad. Puede perdonar más fácilmente el abuso de confianza de alguien cuando puede simpatizar o identificarse con la falta de competencia o el motivo que lo causó. Puede aceptar más fácilmente la culpa de uno mismo. Puede simpatizar con su acción, viendo quizá que fue una respuesta justa a las acciones anteriores de uno mismo. La empatía y la identificación son formas de confianza basadas en afectos, pero en la segunda el afecto es lo más fuerte.

Otra razón para atribuirse la culpa a uno mismo cuando es culpable otra persona es reducir la incertidumbre o tener la sensación de control. Esto funciona así: si se percibe que es imposible o muy difícil influir en el comportamiento de alguien para evitar o remediar el daño de expectativas frustradas, uno se puede culpar a uno mismo. Esto alivia la tensión de sentirse sometido al poder de otros. Y explica el extraño fenómeno de que frente a toda la palpable evidencia del terror estalinista los ciudadanos inermes mantuvieran la confianza en el “padre Stalin”, pues la desesperación de enfrentar el terror ar-

bitrario era insoportable. Para las personas que tienen poca confianza en sí mismas o baja autoestima, la confianza puede ser una actitud desesperada, y la autoacusación se ajusta a la idea preconcebida que tienen de ellas mismas. Para las personas que confían en sí mismas, la autoinculpación puede producir una sensación de control: si la causa reside en uno mismo, se puede tratar más fácilmente. Por supuesto, puede ser una ilusión, debida al exceso de confianza en uno mismo.

Otro mecanismo es el de una creencia en un mundo justo, que da tranquilidad. Promulgando la justicia, aun en forma anónima, uno confirma su existencia contribuyendo a ella, y de ese modo mantiene un sentido de seguridad. Pero cuando el sacrificio por otros es demasiado alto para aceptarlo, en la visión del interés propio, para evitar la auto-percepción de insensibilidad uno se puede convencer de que sus penurias son culpa de esos otros.

Y un mecanismo psicológico adicional es que en la violación del comportamiento racional los costos irrecuperables, tales como los sacrificios que se hacen en una relación, no se conciben como cosas pasadas que se deberían ignorar en la valoración de los costos y beneficios futuros, sino como sacrificios que se habrían hecho en vano si uno se retira después de haber incurrido en ellos. Esto produce lo que se conoce como “escalamiento no racional del compromiso”. Y está asociado con la disonancia cognitiva: interrumpir las pérdidas y retirarse implicaría admitir un fracaso, haber tomado una mala decisión en el pasado. Así, los gobiernos deciden mantener tropas en Afganistán ante el fracaso irremediable pues de otro modo la muerte de soldados “habría sido en vano”. Este fenómeno es confirmado por la investigación empírica, la cual muestra que cuando alguien que no participó en la decisión inicial debe tomar la decisión de frenar las pérdidas, o cuando se elimina la amenaza de la admisión de fracaso, se toma la decisión racional de retirarse. De nuevo, no se puede decir que este mecanismo es siempre malo, porque también demuestra perseverancia para enfrentar adversidades, lo que puede ser una buena cosa, y es de hecho una característica de muchos empresarios innovadores exitosos.

Este fenómeno también puede estar ligado al efecto del marco de pérdida frente al marco de beneficios que propone la teoría prospectiva. La persona, o el grupo, que tomó la decisión inicial experimenta un marco de pérdida y se inclina a aceptar más riesgos para evitar la aceptación de las pérdidas. La persona que recién entra a tomar la decisión experimenta un marco de beneficio, para tomar una decisión que tendrá beneficios en el futuro, independientemente de los costos

irrecuperables, y estará menos inclinada a asumir el alto riesgo de mantener las pérdidas adhiriéndose a decisiones anteriores. El mecanismo de escalamiento no racional puede contribuir a continuar una relación que no es benéfica.

## DINÁMICA DE LA CONFIANZA

¿Cómo se desarrollan las relaciones y la confianza? ¿Se debería comenzar con desconfianza, hasta que las personas prueben ser confiables, o con confianza, hasta que las personas muestren poca confiabilidad? Recomiendo lo segundo. La desconfianza impide participar en relaciones que pueden probar que la desconfianza es errónea, mostrando que las personas son de hecho confiables en mayor o menor medida. Por otra parte, la confianza está sujeta a corrección: cuando las personas son de hecho menos confiables de lo que se suponía se pueden ajustar las expectativas y emprender acciones correctivas. Deutsch señaló que el poder propio puede tener un efecto adverso no sólo sobre la confianza de los demás sino también sobre la confianza propia. Si uno es muy poderoso, hay más razones para sospechar que las personas sometidas al poder personal son confiables sólo porque no tienen elección, no porque sean confiables en el sentido fuerte. En caso de poder absoluto, nunca se puede descartar la hipótesis de que ocurre así. El poder puede entonces alimentar sospechas, y el poder absoluto puede generar paranoia desbordada. Aquí caben las historias sobre Stalin. El problema es que la desconfianza tiende a alimentarse a sí misma, mucho más que la confianza. La (des)confianza de X tiende a generar (des)confianza de parte de Y, lo cual justifica y acentúa la (des)confianza de X.

La diferencia entre marcos de ganancias y pérdidas puede contribuir a la lealtad y a relaciones estables, del siguiente modo. Las relaciones normalmente terminan cuando uno de los socios encuentra una alternativa más atractiva, mientras que el otro desea continuar la relación. El primer socio enfrenta un marco de ganancias, el segundo un marco de pérdidas. Esto puede llevar a que para mantener la relación el segundo socio se empeñe en un comportamiento más agresivo y riesgoso que el primero, quien puede estar más dispuesto a renunciar a sus ganancias y a correr menos riesgos en un procedimiento de separación perjudicial. Cabe preguntar cuál es la justificación adaptativa de esta diferencia entre un marco de ganancias y uno de pérdidas, si hay alguna. Quizá resida justamente en el efecto que acabo de mencionar: reduce la desertión y por tanto estabiliza las relaciones,

lo que puede haber contribuido a la supervivencia. Pero ésta es sólo una conjetura de mi parte.

Pasemos a un análisis más detallado del proceso de desarrollo de la confianza. Cuando una relación de transacción se desarrolla en el tiempo, se puede acumular información más o menos confiable sobre la confiabilidad. Y esa experiencia se puede comunicar mediante mecanismos de reputación. La literatura sociológica da instrucciones detalladas para inferir la confiabilidad intencional a partir del comportamiento observado (Deutsch, 1973). ¿El socio actuó no sólo conforme a la letra sino también al espíritu del acuerdo? ¿Hizo advertencias oportunas de problemas o cambios imprevistos? ¿Fue franco respecto de contingencias pertinentes, y veraz en sus tratos con otros que podían constituir una amenaza (p. ej., en casos de externalidades)? ¿Abandonó en favor de alternativas más atractivas a la primera oportunidad?

En interacción, los socios pueden llegar a entenderse mejor mutuamente, lo que hace posible juzgar mejor la confiabilidad, en la “confianza basada en el conocimiento”. En el curso de la interacción primero pueden desarrollar ideas sobre los marcos cognitivos de cada cual, en la empatía. Esto no implica que siempre estén de acuerdo. Puede haber fuertes desacuerdos, pero se combinan con la disposición a expresarlos y discutirlos más o menos francamente, en la “voz”, extendiéndose mutuamente el beneficio de la duda. Así, los conflictos pueden profundizar la relación en vez de romperla. Después, los socios pueden desarrollar marcos cognitivos compartidos, y por ello identificarse con los objetivos de cada uno, en la “confianza basada en la identificación”, con comprensión e incluso simpatía por las debilidades y los errores (McAllister, 1995, y Lewicki y Bunker, 1996).

¿Cómo se desarrolla entonces la confianza si antes no existía, cuando no hay bases para la confianza ex ante basada en la experiencia anterior? Aquí, el supuesto es que no se puede evitar la vulnerabilidad: para lograr su propósito, la relación implica riesgos psicológicos, el riesgo de externalidades y el riesgo de robo debido a inversiones específicas. Como ya se indicó (en el cuadro 1), una solución podría ser confiar en mecanismos de reputación. Esos mecanismos no se pueden tomar sin beneficio de inventario. Sólo funcionan a condición de que las acciones oportunistas se puedan comunicar creíblemente a todos los socios futuros potenciales del culpable. Esto exige que el acusado no pueda desacreditar la culpa o evadirla acusando de calumnia, y que no pueda “golpear y escapar”, ocultando su identidad, saliendo del campo de actividad o escapando más allá del alcance de la reputación.

Como se indicó antes, un mecanismo de reputación es respaldado por una estructura densa y estable de la red relevante, apoyada por barreras de salida, y lazos fuertes en términos de frecuencia y duración. Zucker (1986) sugirió que la confiabilidad se puede inferir con base en características sociales, como la educación y la pertenencia a grupos (familias, clubes, asociaciones comerciales o profesionales; ver también Putnam 2000). Supongamos entonces que ni la reputación ni las características confiables están disponibles.

Una visión es la de que en esas condiciones sólo se puede empezar con el control (Lewicki y Bunker, 1996), con base en contratos, por ejemplo, y luego pasar a la confianza como conocimiento, y entonces surge la empatía. Un problema de esta visión es que en el aprendizaje y en la innovación hay quizá demasiada incertidumbre para especificar las condiciones de un contrato extenso, y pocas oportunidades para supervisar su ejecución (¿cómo se controla a alguien que tiene conocimientos y no los comparte?). Otra posibilidad sería empezar dando pasos pequeños, con pocos riesgos, y ampliar la vulnerabilidad cuando la confianza aumenta. Un problema de esta opción es que puede tardar demasiado tiempo. En las actuales condiciones del mercado a menudo se necesita celeridad.

Para reducir el riesgo y acelerar el desarrollo de la relación, también se puede aprovechar el servicio de intermediarios especializados. Pero otra opción es empezar con pasos más largos, pero en un balance de dependencia mutua, de modo que haya amenazas de retaliación cuando surja la tentación de oportunismo. Cuando la lógica de la situación inicialmente implica dependencia asimétrica, donde el peso de las inversiones específicas se inclina a un lado, el balance se puede lograr compartiendo el costo y, por tanto, también el riesgo de inversión. Alternativamente, cuando el riesgo de robo o de externalidades es asimétrico, el socio menos dependiente puede equilibrar la dependencia entregando un rehén.

Otra opción interesante es la siguiente. A menudo, la innovación empieza en la tecnología, donde los científicos o tecnólogos profesionales exploran nuevas combinaciones aportando competencias diferentes. Aquí puede haber confianza de competencia inicial, basada en la capacidad comprobada en otras actividades, lo que genera respeto mutuo allí donde debido a la falta de contacto personal anterior aún no hay bases para la confianza intencional. La confianza de competencia puede ser el comienzo de la empatía, la cual puede ser la base para iniciar una relación, y extender la confianza de competencia a la confianza intencional.



Hay diferentes tipos de intermediarios o mediadores cuya tarea es ayudar a juzgar el desempeño y proporcionar intermediación o arbitraje en los conflictos. Shapiro (1987) los llamó “guardianes de la confianza”, Zucker (1986) los vio como parte de “instituciones basadas en la confianza” y Fukuyama (1995) usó el término “comunidades mediadoras”. Muchos de ellos ayudan a desarrollar y a vigilar los estándares técnicos o profesionales, con sistemas de certificación. También desempeñan funciones como consultores en el manejo de relaciones entre organizaciones (Nooteboom, 2002). Una de ellas, reconocida en la economía de los costos de transacción, es la de arbitraje o mediación en “gobernanza trilateral”. Cuando hay riesgo relacional, pero las transacciones son poco sustanciales o frecuentes para justificar el costo de desarrollar formas intrincadas de gobernanza “bilateral”, con los instrumentos antes descritos, puede ser eficiente establecer acuerdos simples y someterse al arbitraje o la mediación. Una segunda función es la de evaluar el valor de la información antes de negociarla, para resolver el “problema de revelación” de Arrow: si se desea vender información, el socio querrá evaluar su valor examinándola, pero entonces ya tendría la información y no pagaría por ella. Este problema se puede resolver de diferentes maneras: una de ellas es el uso de licencias, con un pago limitado por adelantado, y un pago posterior proporcional al rendimiento que arroje la información. Otra es dejar que un mediador determine el valor de la información a nombre del comprador potencial.

Una tercera función de los mediadores es crear comprensión mutua, ayudando a cerrar la distancia cognitiva. Una cuarta función es supervisar el flujo de información para evitar desbordamientos. La justificación de esta función es que si el socio A hace la supervisión por sí mismo en la firma del socio B, este escrutinio dentro de la firma de B puede aumentar el desbordamiento de B a A. Una quinta función es actuar como guardián de los rehenes. Sin ella, puede haber el peligro de que el guardián del rehén no lo devuelva aunque el socio cumpla el acuerdo. El mediador tiene interés en mantener una confianza simétrica entre ambos protagonistas.

Una sexta función, quizá más crucial, es actuar como intermediarios en la construcción de confianza. A menudo se entablan relaciones de confianza entre personas que son confiables para alguien en quien se confía. Si X confía en Y y Y confía en Z, X puede dar racionalmente una oportunidad de confianza a Z. X debe pensar que Y puede juzgar bien y que no intenta mentir cuando da su opinión. Esto puede acelerar la construcción de confianza entre desconocidos, la que de

otro modo podría tomar mucho tiempo. En las primeras etapas de cooperación, para que tengan éxito, la intermediación puede ser muy importante en la construcción de una relación de confianza. El intermediario puede prestar valiosos servicios protegiendo la confianza cuando aún es frágil: para eliminar malentendidos y calmar sospechas cuando los errores o percances son señales erróneas de oportunismo. Una séptima función, relacionada con la sexta, es ayudar a desenredar las relaciones en forma oportuna y menos destructiva. Para eliminar malentendidos, evitar batallas de divorcio llenas de resentimiento y mutuamente dañinas, un mediador puede ofrecer valiosos servicios, ayudando en “una voz de tipo salida”. Esto se discute con mayor detalle más adelante. Una octava función es respaldar un mecanismo de reputación. Como ya comenté, para que un mecanismo de reputación funcione, la infracción de los acuerdos debe ser observable, el informe debe ser creíble y llegar a los futuros socios potenciales del culpable. El mediador puede ayudar en todos estos aspectos.

Klein et al. (2011) hicieron una prueba empírica de los efectos de terceros en la reparación de la confianza en relaciones de innovación y encontraron que la redacción de contratos, su uso real (“negociación”) y el uso del poder tenían un efecto negativo sobre la confianza cuando no se involucraban terceros, y que no tenían ningún efecto cuando se involucraban terceros. Pero que estos no eliminaban los efectos negativos de la distancia cultural sobre la confianza.

## CONFIANZA Y COMUNICACIÓN

La ambigüedad causal de la confianza es un llamado a la franqueza en la comunicación. Si se comete un error la respuesta instintiva es ocultarlo, una mala respuesta. Tarde o temprano el problema aparecerá y se preguntará por qué no se reportó cuando aún había tiempo de hacer algo al respecto. Surgirá la sospecha de que no fue un percance o un error sino un engaño. Ese es el peor resultado. Un error se ve como algo que se puede corregir, mientras que la percepción de oportunismo puede ocasionar el paso a un marco de desconfianza, y una vez eso ocurre es difícil retornar a un marco de confianza. Así, cuando algo sale mal se debe reportar inmediatamente, explicar qué salió mal, hacer propuestas para reparar el daño y evitar problemas similares en el futuro. Esa es una respuesta que inspira confianza. Esto es lo que los banqueros no hicieron durante la crisis financiera, y eso generó una profunda desconfianza y una presión pública para recortar la banca. Los banqueros se merecen totalmente este resultado.

Existe una distinción bien conocida entre “salida” y “voz” (Hirschman, 1970). En la salida, si uno está insatisfecho se va, rompe la relación, despide al trabajador o vende la división de una empresa. En la voz, reporta el problema y da al otro la oportunidad de explicar y enmendar. Uno no salta a la conclusión de que el oportunismo está en juego tan pronto algo sale mal, da al otro el beneficio de la duda. La franqueza y la voz exigen que el otro las aprecie y reaccione constructivamente. Cuando el otro reporta un error uno no debe recurrir inmediatamente a la culpa y al castigo, debe reaccionar en forma favorable y constructiva para corregir conjuntamente los problemas y tomar medidas para evitarlos en el futuro.

La franqueza es necesaria por una segunda razón. Una buena negociación no es un asunto de decir o ceder lo menos posible, aunque eso sea lo que el instinto nos impulse a hacer. Una buena negociación es averiguar cuáles son los temores y problemas del otro, para ver si se los puede resolver o evitar a un bajo costo en comparación con el valor que tienen para el socio. Si el socio actúa de acuerdo con esa misma máxima, la relación es óptima.

Junto a la comunicación verbal uno también debe estar atento a las señales que envían las acciones. En un momento uno mantiene alguno de los dos marcos mentales, pero los acontecimientos pueden llevar a pasar al otro marco. La estabilidad de un marco y el cambio de marco dependen de cómo se interpretan las acciones como “señales relacionales” (Lindenberg, 2003). Para una relación de confianza estable las acciones propias deben señalar que se actúa en el marco de solidaridad. Las acciones propias deben inducir a que el otro mantenga o adopte el marco de solidaridad.

Por ejemplo, uno debe prestar atención y preocuparse por el otro, y aceptar que sus intereses son legítimos. Debe aceptar la responsabilidad y no pasar a la acusación, dar información oportuna y exacta, ser honesto acerca de las motivaciones. Debe estar abierto a las sugerencias, quejas y críticas del otro, aceptar su influencia y su voz, y mostrar que se lo valora. También debe manejar las expectativas. La máxima amenaza a la confianza surge cuando las expectativas se frustran. Las expectativas deben ser realistas, y el cumplimiento y las expectativas se deben supervisar y ajustar a tiempo. Y si el socio carece de confianza en sí mismo, es preciso reforzarla. El cuadro 2, tomado de Six et al. (2010), da una visión sintética de dichas clases de acciones. Estas se toman de la literatura sobre la confianza y se indican sus fuentes. El estudio probó si las acciones se podían agrupar en una clase de acciones que demuestra que el socio focal (“ego”)

está en el marco de solidaridad y en una clase que indica que el socio (“alter”) está en ese marco. Los resultados confirmaron en su mayor parte las expectativas.

## Cuadro 2

### Una clasificación de las acciones de construcción de confianza

Atribuir el marco de solidaridad a Ego
A1. Establecer el marco de solidaridad:
1. Prestar atención y preocuparse por la otra persona (Deutsch, 1973)
2. Reconocer la legitimidad de los intereses de cada cual (Deutsch, 1973)*
3. Prestar ayuda y asistencia (Deutsch, 1973; Johnson y Johnson, 1995; y Ryan y Oestreich, 1998)
4. Asumir la responsabilidad (no trasladar la culpa) (Ryan y Oestreich, 1998)
5. Mostrar inclinación a ver que las acciones de la otra persona son bien intencionadas (Deutsch, 1973)*
A2. Aceptar la influencia del otro:
6. Iniciar y aceptar cambios de sus decisiones (Zand, 1972 y 1997; Johnson y Johnson, 1995; y Ryan y Oestreich, 1998)
7. Buscar el consejo de otros (Zand, 1972 y 1997; Gabarro, 1978; y Ryan y Oestreich, 1998)
8. Aceptar y valorar el consejo de otros (Zand, 1972 y 1997; Gabarro, 1978; Ryan y Oestreich, 1998)
9. Recibir ayuda y asistencia (Deutsch, 1973; Johnson y Johnson, 1995; y Ryan y Oestreich, 1998)
10. Hacerse dependiente de las acciones de otra persona (Zand, 1972 y 1997)
11. Dar responsabilidad a la otra persona (Zand, 1972 y 1997, y Deutsch, 1973)
A3. Evitar la mala atribución de un marco egoísta debido a la ambigüedad causal:
12. Ser franco y directo acerca de los problemas de la tarea (Deutsch, 1973; Gabarro, 1978; y Ghoshal y Bartlett, 1997)
13. Ser honesto y franco acerca de las motivaciones (Deering y Murphy, 1998)
14. Dar información precisa y oportuna (Zand, 1972 y 1997; Deutsch, 1973; y Ryan y Oestreich, 1998)
S. Estimular el marco de solidaridad en Alter
S1. Para mantener el marco de solidaridad y evitar frustraciones:
15. Aclarar las expectativas prontamente en una nueva relación (Gabarro, 1978, y Johnson y Johnson, 1995)
16. Explorar las expectativas específicas en detalle a medida que la relación se desarrolla (Gabarro, 1978, y Johnson y Johnson, 1995)
17. Poner de manifiesto las diferencias de expectativas y resolverlas (Gabarro, 1978)
18. Procesar y evaluar qué tan eficazmente se trabaja en conjunto a intervalos regulares (Johnson y Johnson, 1995)
S2. Reforzar la confianza de Alter en sí mismo (si es necesario):
19. Dar retroalimentación positiva (elogios) en reuniones privadas (Zand, 1972 y 1997; Johnson y Johnson, 1995; y Ryan y Oestreich, 1998)
20. Hacer elogios en reuniones públicas (Six, 2005)
21. Dar retroalimentación negativa de manera constructiva (Zand, 1972 y 1997; Johnson y Johnson, 1995; y Ryan y Oestreich, 1998)

\* La clasificación de estos rubros es dudosa. También se podrían clasificar en A2.

## CONCLUSIÓN

La confianza es un concepto paradójico y plural, y ha generado mucha ambigüedad y confusión en la literatura sobre la confianza así como en las discusiones de política. Hay confusión entre la seguridad basada en el control y la confianza basada en la benevolencia. Hay confusión entre la confianza basada en la competencia y la confianza basada en las intenciones. Una paradoja es que la confianza se basa a la vez en la

falta y en la disponibilidad de información. Otra es que la confianza puede ir más allá del interés propio calculador y aun así estar sujeta a límites, y que no debe ser incondicional. La confianza es necesaria para unas relaciones provechosas pero puede ir demasiado lejos y producir inercia. La confianza es la base y el resultado de la interacción entre las personas. Tiene fundamentos institucionales impersonales y fundamentos personales. En la confianza, la racionalidad y la emoción están entrelazadas. La confianza se puede romper pero también profundizar por los conflictos. La confianza es a la vez sustituto y complemento de los contratos. Pero a pesar de esta complejidad es posible aclarar e incluso precisar el concepto, manteniendo sus sutilezas, mediante la exploración sistemática de los objetos, aspectos, fuentes, límites y procesos de la confianza. Este escrito presenta una revisión de los resultados.

La confianza puede romperse con el conflicto y también puede ser la base para resolverlo, lo que profundiza la confianza. Lo que ocurra depende de las acciones que se realicen en situaciones de conflicto potencial, y de la manera de percibir las e interpretarlas. En todo esto, nuestra comprensión de la confianza mejora utilizando conceptos de la psicología social, como el de “encuadre” mental y las heurísticas de decisión. Aunque la confianza es de gran relevancia económica, y su análisis se puede beneficiar de algunos elementos de la teoría económica, como ciertas partes de la economía de los costos de transacción, es en esencia un concepto social, y la comprensión de la confianza exige entender esos procesos de interacción. La confianza requiere un análisis interdisciplinario, una combinación de economía, sociología, psicología social y ciencias cognitivas.

El trato sensato de la confianza, de sus condiciones y sus limitaciones es una capacidad clave. Hoy sabemos bastante de ella para aprender y enseñar la capacidad de confiar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bazerman, M. *Judgement in managerial decision making*, New York, Wiley, 1998.
2. Deering, A. y A. Murphy. *The difference engine, achieving powerful and sustainable partnering*, Aldershot, Gower, 1998.
3. Deutsch, M. *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*, New Haven, Yale University Press, 1973.
4. Fukuyama, F. *Trust, the social virtues and the creation of prosperity*, New York, Free Press, 1995.
5. Gabarro, J. J. “The development of trust, influence and expectations”, A. G. Athos y J. J. Gabarro, eds., *Interpersonal behavior, communication*

- and understanding in relationships, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1978.
6. Gaski, J. F. "The theory of power and conflict in channels of distribution", *Journal of Marketing* 48, 1984, pp. 9-29.
  7. Goshal, S. y P Moran. "Bad for practice: a critique of the transaction cost theory", *Academy of Management Review* 21, 1, 1996, pp. 13-47.
  8. Ghoshal, S. y C. A. Bartletti. *The individualized corporation, great companies are defined by purpose, process, and people*, New York, Harper-Perennial, 1997.
  9. Hirschman, A. O. *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*, Cambridge, Harvard University Press, 1970.
  10. Hunt, S. D. y J. R. Nevin. "Power in a channel of distribution: Sources and consequences", *Journal of Marketing Research* 11, 2, 1974, pp. 186-193.
  11. Johnson, D. W. y R. T. Johnson. "Social interdependence, cooperative learning in education", B. B. Bunker y J. Z. Rubin, eds., *Conflict, cooperation and justice*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995.
  12. Kahneman, D. y A. Tversky. *Choices, values, and frames*, Cambridge, Cambridge University Press, 2000.
  13. Knights, D. et al. "Chasing shadows: control, virtuality and the production of trust", *Organization Studies* 22, 2, 2001, pp. 311-336.
  14. Klein W., R., B. Hillebrand y B. Nootboom. "Trust, contract and relationship development", *Organization Studies* 26, 6, 2005, pp. 813-840.
  15. Klein W., R., B. Nootboom y G. de Jong. "Roles of third parties in trust repair: An empirical test", *Journal of Trust Research* 1, 1, 2011.
  16. Lewicki, R. J. y B. B. Bunker. "Developing and maintaining trust in work relationships", R. M. Kramer y T. R. Tyler, eds., *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1996.
  17. Lindenberg, S. "Governance seen from a framing point of view: The employment relationship and relational signaling", B. Nootboom y F. E. Six, eds., *The trust process, empirical studies of the determinants and the process of trust development*, Cheltenham, Edward Elgar, 2003.
  18. Lounamaa, P. H. y J. G. March. "Adaptive coordination of a learning team", *Management Science* 33, 1987, pp. 107-123.
  19. Lusch, R. F. "Sources of power: Their impact on intrachannel conflict", *Journal of Marketing Research* 13, 4, 1976, pp. 382-390.
  20. McAllister, D. J. "Affect-and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal* 38, 1, 1995, pp. 24-59.
  21. Murakami, Y. y T. P. Rohlen. "Social-exchange aspects of the Japanese political economy: culture, efficiency and change", S. Kumon y H. Rosorsky, eds., *The political economy of Japan*, vol. 3, Stanford, Stanford University Press, 1992.
  22. Nootboom, B. *Trust: Forms, functions, foundations, failures and figures*, Cheltenham, Edward Elgar, 2002.

23. Putnam, R. D. *Bowling alone; the collapse and revival of American community*, New York, Simon and Schuster, 2000.
24. Rosch, E. "Human categorization", N. Warren, ed., *Advances in cross-cultural psychology*, vol. 1, New York, Academic Press, 1977.
25. Ryan, K. y D. K. Oestreich. *Driving fear out of the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization*, San Francisco, Jossey-Bass, 1998.
26. Shapiro, S. P. "The social control of impersonal trust", *American Journal of Sociology* 93, 1987, pp. 623-658.
27. Six, F. E. *The trouble with trust, the dynamics of interpersonal trust building*, Cheltenham, Edward Elgar, 2005.
28. Six, F. E., B. Nooteboom y A. Hoogendoorn. "Actions that build interpersonal trust: a relational signaling perspective", *Review of Social Economy* 68, 3, 2010, pp. 285-315.
29. Zand, D. E. "Trust and managerial problem solving", *Administrative Science Quarterly* 17, 2, 1972, pp. 229 -239.
30. Zucker, L. G. "Production of trust: Institutional sources of economic structure", *Research in Organizational Behavior* 8, 1986, pp. 53-111.