Principios básicos de la confianza

Las investigaciones permiten plantear ciertos principios para entender mejor la creación tanto de confianza como de desconfianza.

La desconfianza destruye la confianza Las personas que confían lo demuestran con el incremento de su apertura hacia los demás, revelan información relevante y expresan sus verdaderas intenciones. Quienes no confían no son recíprocos. Ocultan la información y actúan de manera oportunista para sacar ventaja de otros. Para defenderse contra la explotación repetida, la gente que confía es obligada a desconfiar. Unas cuantas personas desconfiadas envenenan a toda la organización.

La confianza genera confianza Del mismo modo en que la desconfianza destruye la confianza, demostrar que se confía en los demás tiende a aumentar la reciprocidad. Los líderes eficaces aumentan la confianza en incrementos pequeños y permiten que los demás respondan en consecuencia. Al ofrecer dosis pequeñas de confianza limitan el castigo o pérdida que ocurriría si se abusara de ellos.

La confianza puede volverse a ganar Una vez que se viola, la confianza se puede volver a ganar, pero sólo en ciertas situaciones. Cuando se rompe la confianza de un individuo en otro debido a que la otra parte falló en hacer lo que se esperaba de ella, es posible restaurarla cuando el transgresor observa un patrón consistente de comportamientos dignos de confianza. Sin embargo, cuando ocurre con decepción el mismo comportamiento que destruyó la confianza, ésta nunca se recupera, aun si la persona decepcionada recibe disculpas, promesas o un patrón consistente de acciones para construir confianza.

Los grupos con desconfianza se destruyen El corolario del principio anterior es que cuando los miembros del grupo desconfían unos de otros, se repelen y separan. Persiguen sus propios intereses y no los del grupo. Los miembros de los grupos con desconfianza tienden a sospechar unos de otros, están en guardia constante contra la explotación y limitan su comunicación con el resto del grupo. Estas acciones tienden a debilitar y eventualmente destruir al grupo.

La desconfianza por lo general reduce la productividad Si bien no puede decirse que la confianza necesariamente *incrementa* la productividad, aunque por lo general sí lo hace, la desconfianza casi siempre la *reduce*. La desconfianza centra la atención en las diferencias entre los intereses de los miembros del grupo, lo que hace difícil que la gente visualice metas comunes. Las personas responden con el ocultamiento de información y la búsqueda secreta de sus propios intereses. Cuando los empleados encuentran problemas evitan recurrir a los demás, pues temen que éstos se aprovechen de ellos. Un clima de desconfianza estimula las formas disfuncionales de conflicto y retrasa la cooperación.

Fuente: Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. comportamiento Organizacional. 2009. Temas contemporáneos del liderazgo. Principios básicos de la confianza. Pag. 427