

A. Enfoque

Incluso los actores abiertos a la cooperación y con buena voluntad, en primera instancia se encuentran con recelo y algo de desconfianza con otros actores. Esto es normal, porque el patrón aprendido y dominante es el comportamiento competitivo. Por ello, sería ingenuo y riesgoso renunciar al cuidadoso sondeo de la nueva situación. Los actores se acercarán poco a poco. La mejor forma es partir de experiencias prácticas de cooperación. Así aprenderán que el patrón básico de las relaciones en los sistemas de cooperación es la colaboración complementaria. Esto presupone que los actores involucrados dejen de lado la conducta competitiva y la reemplacen por confianza en las competencias complementarias de los demás actores.

La confianza es un recurso importante dentro de un sistema de cooperación efectivo y eficiente.¹ Promociona el intercambio de informaciones y experiencias, facilita la comunicación y la concertación de los procesos de contribución o prestación, simplifica y acelera los procesos de cooperación y disminuye los costos de transacción. Al mismo tiempo la confianza es una materia extraña, inestable y efímera, constantemente necesitada de ser alimentada para que no se desvanezca. En una relación, en la que la confianza es una característica sustancial, no se la puede imponer y depende fundamentalmente de la compensación entre confianza entregada y merecida. Poco a poco nace la confianza, se la otorga y profundiza, en ocasiones también se la pierde y se la retira. Surge a través de experiencias en la cooperación y de mutuos supuestos en el proceso de interacción. Cuando los supuestos coinciden con las experiencias mayoritariamente crece la confianza, ya que el comportamiento vuelve pronosticable y previsible.

El dilema fundamental del fortalecimiento de la confianza es que ofrece grandes beneficios, pero va acompañado de riesgos. Se invierte en confianza, a partir de un supuesto sobre la conducta del otro actor. Un proverbio alemán dice que la confianza es buena, pero el control es mejor. Resume lo dicho, pero más bien a favor de la desconfianza. La profundización de la confianza en los sistemas de cooperación también es importante porque los actores tienden a compensar la falta de confianza con reglas y estructuras. Tratan de lograr mayor seguridad a partir de complicadas reglas, porque no se confían. Esto promueve una mentalidad de mutuo control, por lo tanto, más bien mina el fortalecimiento de la confianza. Un sistema de cooperación que se mueve dentro de una espiral hacia abajo, pronto se resquebrajará.

Como los actores dependen entre sí para alcanzar el objetivo de la cooperación, el escepticismo a la espera y la desconfianza presentan grandes obstáculos para la colaboración eficaz y eficiente. El fortalecimiento de la confianza se constituye menos por los intereses explícitos y más por las percepciones específicas de cada actor. En ocasiones, los actores con intereses similares

¹ Véase: Belzer, Viktor: Unternehmenskooperation. Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel, Mering, Múnich 1993

o parecidos también pueden mirarse con desconfianza, porque se reconocen más como competidores y menos como socios. La confianza nace lentamente. Sin embargo, inicialmente gran parte de los supuestos, las intenciones y los intereses de ambos lados son invisibles y tácitos. Estas informaciones son algo así como el subtexto de fondo sobre el escenario, donde suceden los hechos. Allí pueden nacer la desconfianza y envidia, en vez de la confianza.

La dinámica del fortalecimiento de la confianza es directamente palpable cuando un actor invierte en construir confianza, haciendo ofertas de comunicación y de apertura, sin que el otro actor responde. En consecuencia dará un paso hacia atrás, en ocasiones su desconfianza incluso será mayor que antes. Esto significa que las inversiones en profundizar la confianza se basan en un principio de equilibrio. La confianza entre los actores se ubica a un nivel aceptado y posible para ambos actores, por lo general, al nivel más bajo, definido por los cálculos de riesgo por parte de uno de los actores involucrados.

La confianza se fundamenta primero en el supuesto de buena voluntad del otro actor, o al menos en el supuesto de cero daños para el que confía en sus actuaciones. En segunda instancia, se basa en el intercambio recíproco, transparente y simétrico de informaciones sobre objetivos, intenciones y planes. En tercera instancia, surge y se profundiza con las actuaciones recíprocas y una distribución transparente y justa del beneficio alcanzado conjuntamente. En cuarta instancia, dentro de las cooperaciones estructuradas jerárquicamente que no conocen un intercambio simétrico de informaciones, la confianza se convierte en una lealtad exigida desde arriba y una desconfianza latente ejercida ante el poder para protegerse preventivamente de cualquier posible daño.

En todos los casos, las experiencias de terceros juegan un papel preponderante, porque los actores sacan conclusiones sobre la confiabilidad de los demás actores. La confianza se entrega como una moneda, a lo largo de toda la cadena de la confiabilidad. Incluso un actor desconocido puede resultar confiable porque goza de la confianza de otro actor que ya se ha ganado la confianza.

Fortalecer la confianza y cuidar las relaciones de confianza son procesos de comunicación de largo aliento, en los que hay que invertir notables recursos en dinero y tiempo. El capital de confianza construido puede perderse y destruirse en un santiamén. Una vez perdida la confianza, se enfrenta un gran obstáculo si se quiere volver a ganarla. La confianza, en esencia, se construye desde tres lados:

- Confianza en las características personales de los actores (*bono de simpatía*): Uno se cae bien. La confiabilidad que se otorga a un actor es guiada por la edad, el género, la orientación cultural, el carisma o la pertenencia a un grupo profesional o una clase social.
- Confianza en el proceso de interacción entre actores (*factor social*): Uno se siente tomado en serio y tratado amablemente. Los encuentros positivos y negativos en el pasado producen supuestos sobre la conducta del otro actor a futuro. Si el comportamiento hasta la fecha parece grato y previsible, entonces se le brinda confianza al actor; éste se la gana; es decir, capitaliza confianza.
- Confianza en la institucionalidad (*fiabilidad*): Uno se siente seguro frente a cualquier sorpresa desagradable. La fiabilidad es esencialmente el resultado de la justicia e imparcialidad, del cumplimiento de compromisos y del trato equitativo, y de la transparencia en la

toma de decisiones. En consecuencia, se le otorga un alto nivel de fiabilidad a la institución y en el cumplimiento de sus funciones.

Cuando se construyen nuevas relaciones de cooperación, el cuidadoso fortalecimiento de la confianza juega un papel central. Las posibilidades informales de contactarse y encontrarse son igual de importantes que los procesos de trabajo y la toma de decisión. Un viaje conjunto de los diferentes representantes de las organizaciones, durante el cual se rompe el hielo de la desconfianza entre los actores, puede ser un aporte igual de importante para alcanzar el objetivo que un acuerdo sobre los derechos y prestaciones de los actores.

B. Procedimiento

El instrumento sirve para analizar el proceso de interacción entre los actores, ofrece indicios sobre el estado actual de la confianza entre ellos. Las relaciones de confianza se refieren a sí mismas, en el sentido de que se someten a la confidencialidad. La confianza se ejecuta, no se discute. Por ello, no se puede plantear directamente la pregunta sobre la confianza entre los actores o la fiabilidad de instituciones. Tampoco se puede preguntar por las causas y el trasfondo de la confianza o desconfianza. El análisis se realiza, por tanto, primero a manera de valoración general y anónima. De ésta ya se pueden deducir medidas concretas para fortalecer la confianza.

En un sistema extendido de cooperación será poco probable que se pueda analizar todas las relaciones entre los actores. Si se mantiene la desconfianza y se han dado tensiones entre los actores, entonces se debería intentar al menos revisar más de cerca algunas relaciones entre los actores clave. Esto implica, naturalmente, contar con la aceptación de los involucrados y generalmente requiere de la intervención de un moderador externo.

Para observar los cambios en la confianza, es útil repetir periódicamente la valoración general. El procedimiento puede además ser utilizado de forma constructiva como observación externa por parte de terceros o para promover la auto-reflexión entre los actores. Esto exigirá un acercamiento prudente. Nadie puede verse obligado a hablar sobre el nivel de confianza y sus dudas sobre la fiabilidad de otros.

✓ Paso 1: Adaptar el instrumento a la situación concreta

Conforme primero un pequeño grupo de trabajo ad-hoc para discutir el instrumento. Pónganse de acuerdo sobre los diez criterios del gráfico, buscando para cada criterio un ejemplo concreto. Si no encuentran un ejemplo concreto para alguno de los criterios, déjenlo de lado.

✓ Paso 2: Definir la forma de aplicación

A menudo es suficiente tener una evaluación general, para ponerse luego de acuerdo sobre una medida concreta para profundizar la confianza. Las posibilidades de aplicación son:

1. Valoración general de todo el sistema de cooperación: En el sentido de un diagnóstico rudimentario, los actores valoran uno a uno los diez criterios que previamente fueron colocados en la pizarra, con puntos adhesivos. Las diferencias en términos de valoración máxima y mínima será posteriormente objeto de discusión sobre las medidas de fortalecimiento de la confianza.

2. Valoración de una relación previamente seleccionada: Los actores escogen una relación que quieren valorar, por ejemplo, la relación entre el ente coordinador del sistema de cooperación y un actor clave.
3. Análisis de la relación con separación de perspectivas: Dos o más actores valoran la base de confianza en una relación desde sus experiencias y posteriormente comparan sus valoraciones individuales.

✓ **Paso 3: Ajustar los criterios**

Dependiendo de la forma elegida de aplicación, es conveniente ajustar y ponderar los diez criterios. Pregunta clave: ¿Qué son los criterios que se necesitan añadir o quitar? ¿Qué criterios son especialmente importantes para la profundización de la confianza en el caso que nos ocupa? En los criterios especialmente importantes se puede duplicar la ponderación de (1, 2, 3, 4) a (2, 4, 6, 8).

1 Experiencias positivas de cooperación hechas en el pasado					
No hemos hecho, o solamente hemos hecho experiencias negativas en la cooperación.	1	2	3	4	Hemos hecho experiencias muy positivas y útiles en la cooperación.
2 Transparencia y previsibilidad de intenciones y objetivos					
Las intenciones y los objetivos de los demás actores no están claros o hasta ocultas para nosotros.	1	2	3	4	Las intenciones y los objetivos de los demás actores nos han sido comunicados y están claros.
3 Mutua dependencia para alcanzar el objetivo					
Cada actor intenta alcanzar sus objetivos por cuenta propia.	1	2	3	4	Estamos conscientes que solamente podemos alcanzar los objetivos conjuntamente.
4 Comunicación entre actores					
Existen pocas posibilidades para la comunicación continua.	1	2	3	4	Existe un intenso intercambio y las tecnologías de comunicación están aprovechadas.
5 Encuentros entre actores					
No existen oportunidades para encontrarse cara a cara con los otros actores.	1	2	3	4	Existen encuentros regulares que sirven para profundizar las relaciones.
6 Cumplimiento de acuerdos y contratos					
Se ignoran los acuerdos y casi no se cumplen.	1	2	3	4	Los acuerdos se negocian con transparencia y los acuerdos se cumplen.
7 Distribución justa de la renta de cooperación					
Ventajas y beneficios se reparten de forma unilateral y sin transparencia.	1	2	3	4	Se negocia abiertamente la distribución de ventajas y beneficios y se llega a una solución justa.

8 Confianza en los representantes de otros actores					
La conducta de los representantes de otros actores es imprevisible y cambiante.	1	2	3	4	Se conocen a los representantes y se mantienen buenas relaciones con ellos.

9 Manejo de conflictos					
Las tensiones y los conflictos son un tabú; no se gestiona adecuadamente.	1	2	3	4	Se habla oportunamente sobre los conflictos y se los maneja de forma constructiva.

10 Imagen externa					
La imagen es sesgada y no positiva para algunos actores.	1	2	3	4	La imagen externa se sustenta en el desarrollo del sistema de cooperación y le da un Perfil.

VALORACIÓN		
Suma Σ de las valoraciones		Comentario:
Suma $\Sigma / 10 =$ promedio \emptyset de todas las valoraciones		Comentario:
Varianza Δ (valores máximas y mínimas)		Comentario:

✓ Paso 4: Resultados y discusión

Suma, promedio y varianza de la valoración dan indicios importantes sobre las opciones concretas de fortalecer la confianza y optimizar la cultura de comunicación en el sistema de cooperación. Preguntas guía para la evaluación:

- ¿Sobre qué fortalezas puede apoyarse la creación de confianza?
- ¿Dónde se pueden reconocer los grandes vacíos de confianza?
- ¿Qué tensiones y conflictos se vislumbran?
- ¿Qué reglas debemos modificar en el sistema de cooperación para promocionar el fortalecimiento de la confianza?
- ¿Con qué medidas concretas podemos fortalecer la confianza? – Pr ejemplo:
 - Se elabora un mapa de actores que realza especialmente las relaciones complementarias entre los actores.
 - Se aumentan las sesiones de trabajo sobre temas específicos, para mejorar las posibilidades de tener un contacto directo.
 - Se delega al ente coordinador que instale una plataforma abierta de comunicación en el internet.
 - Se delega a un grupo de trabajo para que diseñe una nueva imagen externa del sistema de cooperación y que solicite la opinión de varios grupos de actores.

✓ Paso 5: Repeticiones periódicas

Para observar las modificaciones en la profundización de la confianza resulta útil repetir periódicamente el análisis, sea como valoración total o análisis de las relaciones. La aplicación periódica mejora la disposición para implementar medidas concretas y la auto-reflexión de los actores. Como opción adicional se ofrece recurrir además a las opiniones de observadores externos.