

**IBERCAJA** ha organizado para la semana del 10 al 14 de enero los siguientes cursos: "Excelencia en prevención: Modelo TH & SM" para el 11 y 12. "ISO 9000:2000. Cómo enfocar el proceso hacia los resultados" del 12 al 14. "Novedades de los sistemas de gestión medioambiental. ISO 14001:2004" el 13.

**BODEGA SEÑORÍO DE AYLÉS** está participando en la Muestra de Alimentación Aragonesa que desde el pasado 15 de diciembre y hasta el 5 de enero se puede visitar en el nuevo Centro Comercial Puerta Ciniega. Además del vino, la exposición muestra aceites del Bajo Aragón y jamones de Teruel.

**LA COMARCA DEL MATARRAÑA** y la academia Logos de Alcañiz han abierto la preinscripción para los cursos que se desarrollarán durante los próximos meses sobre Internet y sus aplicaciones en el medio rural. El primero se hará en Calaceite del 18 de enero al 7 de febrero, Valderrobres y Valdehortormo.

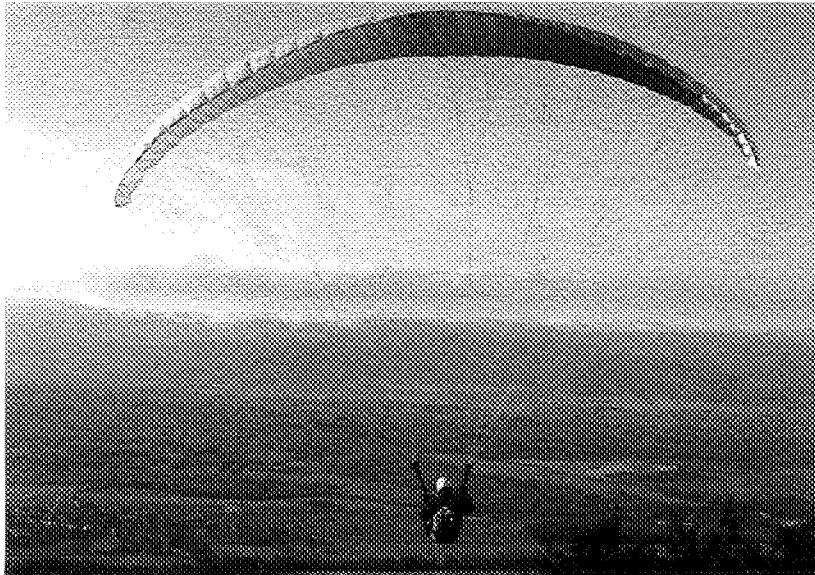
## Comunicación + coherencia = confianza

**La desconfianza es letal para las organizaciones. La confianza es imprescindible en las relaciones personales, laborales y comerciales**

La confianza: se merece y no se impone, es a la vez proceso y resultado, puede ganarse con tiempo y esfuerzo... y perderse en un minuto. Sus efectos vigorizan las relaciones personales, laborales e institucionales. Entre los sumandos clave para conseguir el mejor resultado, dos: comunicación y coherencia.

■ **SEMBRAR CONFIANZA.** Certificada la imposibilidad de una segunda oportunidad para causar una primera impresión conviene acertar en el paso inicial. No se quiere lo que se ignora y, por tanto, no se confía en un desconocido. Para que alguien se fíe de nosotros debemos darnos a conocer: eso es comunicación. En condiciones normales, se acepta el contenido de lo que se recibe y, pasado poco tiempo, se contrasta con la experiencia. De ahí la trascendencia de calibrar bien el mensaje que se transmite con la intención de atraer. "Lo primero eres tú", reza el Manifiesto de Telefónica difundido públicamente. Desde luego, esa comunicación resulta clara y atractiva. La confianza crecerá en la medida en que la realidad confirme dicho lema: eso es coherencia. En general, una institución se somete a la lupa pública en aquellos aspectos que ella resalta de sí misma. Por eso se perdona peor al asesor ético corrupto, a la ONG mercantilista o al comunicador silencioso o engañador.

■ **CULTIVAR CONFIANZA.** Hay instituciones y personas que, de entrada, inspiran confianza. Y lo contrario. Un modo de cuidar el buen clima de relación pasa por darse a conocer de forma permanente, adelantarse a preguntas, desactivar rumores, aclarar dudas, asumir errores, pedir perdón, etcétera. Una tentación de fácil caída es acostumbrarse, tanto a lo bueno como a lo malo. La rutina pasa factura igualmente cuando, ante resultados negativos, se responde con justificaciones benevolentes para el cirujano simpático y de mal pulso, la diseñadora creativa y daltónica o el diplomático guapo y brusco. Algo no presentable es, sin paliativos, imprevisible. O sea, que no basta con querer hacer cosas buenas; ni siquiera con hacerlas... hay que hacerlas bien. De ahí las consecuencias para la empresa que no



¿Se lanzaría el deportista al vacío si no confiara en su parapente? HERALDO

alertó de ningún riesgo o, peor aún, lo negó; sin embargo, el peligro se conocía y, además, se produjo.

■ **CONFIANZA SIN FIANZA.** La confianza no tiene precio, pero sí mucho valor. Traficar con ella garantiza un mal negocio. Existen buenos directivos que serían mejores si conocieran más a su gente con sus particulares sensibilidades. Ludwig van Beethoven precisaba que "es la misma lluvia la que en la tierra inculta hace crecer las zarzas y, en los jardines, las flores". Sólo así se entiende que, por ejemplo, algo tan bueno como un elogio pueda activar una consecuencia tan nefasta como la desconfianza y la decepción. En este sentido, la pericia del jardinero (padres, jefes, asesores) juega un papel crucial al manejar la comunicación en sus múltiples facetas: palabras, silencios, gestos, acciones, omisiones...

■ **CONFIANZA EN ALZA.** La confianza es un valor que cotiza en la bolsa de los intangibles, valga la contradicción. Lástima que no existan termómetros infalibles que cuantifiquen en precisadas acciones. A falta de vista, afinar el olfato ayuda a prevenir o curar fiebres, que son síntomas y alertas de enfermedades. Al Golin ("Trust or consequences"/"Confianza o consecuencias") desglosa un test de 10 preguntas para medir el nivel de confianza en una empresa. Aunque todas atizan donde duele, la 8 me gusta especialmente: "¿Diría usted que las relaciones entre la gente en su organización se han robustecido, debilitado o han permanecido

iguales en los últimos cinco años? (...) ¿Se sienten las personas suficientemente confortables con los demás para hablar honesta y directamente, incluso cuando se trata de temas delicados?". Evidente: donde se mantienen -o se perciben- tabúes no se inspira confianza.

■ **DESCONFIANZA.** Nicolás Maquiavelo se pregunta si vale más ser amado que temido. Por desgracia, concluye: "Cuando nos vemos reducidos a uno solo de estos dos medios, creo que es más seguro ser temido que amado". Aunque extendida en la práctica la llamada "dirección por amenazas", parece recomendable inclinarse por el modelo de Javier Fernández Aguado ("Feelings Management"/"La gestión de los sentimientos organizativos"), centrado en la que ha bautizado como "dirección por hábitos".

■ **EXCESIVA CONFIANZA.** Ejercer la confianza requiere una delicadeza prudente. Su fortalecimiento exige un mimo especial a prueba de excesos. Además, es bidireccional. Cuenta Margaret Thatcher ("Los años de Downing Street") cómo le respondió en una rueda de prensa su homólogo alemán Helmut Schmidt en su primer encuentro como máximos dirigentes: "No vaya demasiado lejos, señora primera ministra, que va a fastidiarme mis relaciones con mi propio partido. ¡Por favor!". En efecto, cuántas veces, por ignorancia, conseguimos lo contrario de lo que pretendemos.

■ **INFECTAR LA CONFIANZA.** Entre

Ejercer la confianza requiere una delicadeza prudente. Además, es bidireccional

La comunicación y la coherencia son necesarias, pero no suficientes. Se precisa sintonía

los atentados más letales contra la confianza se encuentra la incoherencia. Franz Kafka expone una de las huellas que en su vida cinceló su propio padre: "Tú, que tan prodigiosa autoridad tenías a mis ojos, no respetabas las órdenes que tú mismo dictabas". Esto es comunicación, pero no coherencia. Otra forma de asestar golpes mortales a medio plazo en el trabajo: percibir en el superior falta de amparo y actitud titubeante frente a situaciones que reclaman contundencia. Y viceversa: advertir excesiva dureza y prioridad ante asuntos claramente secundarios. Nótese que -a estos efectos- la percepción es más importante que la realidad.

■ **RECONSTRUIR LA CONFIANZA.** Nos puede pasar a cualquiera: perder la confianza en alguien o que la pierdan en nosotros. ¿Qué hacer? El primer paso, reconocer la situación. Los siguientes, realizar acciones positivamente enca-

minadas a restablecer ese clima que existió y se perdió. Una idea: escuchar mucho y sin prejuicio, o sea, dispuesto a cambiar de opinión. Como sucede con el auténtico perdón, cuando se pide bien, la confianza se recupera y fortalece. Aunque Al Golin se refiere específicamente a las consecuencias económicas, su mensaje es adaptable a personas e instituciones: "En las épocas buenas la confianza puede incrementar los márgenes de beneficios -la gente paga más por marcas en las que confía-. En los momentos malos, la confianza puede sostener a una empresa en medio de una crisis".

■ **DETALLES DE CONFIANZA.** Suele decirse que los hombres llevamos peor que las mujeres lo de asumir debilidades, en algunos casos manifiestas. Una manera de rentabilizar defectos es reconocerlos de forma razonable y, de vez en cuando, pedir perdón explícitamente. Dentro de la dureza de una película como "El exorcista" se ofrece un punto de humor revelador de genuina humanidad. En un momento de calma tensa la madre de la niña pregunta: "Padre, ¿le pongo un poco de brandy?". Respuesta: "Los médicos dicen que no debo, pero gracias a Dios mi voluntad es débil". Dicho y hecho, se toma un respiro... y una copica. Esto es comunicación y coherencia y confianza.

■ **TEST DE CONFIANZA.** Analizando con un representante de trabajadores las posibles causas de bajar de 14 a 7 delegados sindicales tras las últimas elecciones, me comentaba qué hacían antes que no hacen ahora. Sólo un ejemplo: visitar semanalmente a todos los afiliados para preguntarles, uno a uno, si todo iba bien o existía algún problema. En este segundo caso, se presentaban 24 horas después con una posible solución. De cara a las próximas elecciones, detectar ese síntoma de desconexión con la realidad de la que depende constituye el primer paso para que el sindicato recupere confianza... y votos.

■ **COSECHAR CONFIANZA.** Llegados a este punto final, salta a la vista que la comunicación y la coherencia son necesarias, pero no suficientes, para inspirar confianza. Entre otros posibles elementos, se precisa un mínimo de magnetismo personal atrayente. Es la sintonía, el feeling. Conjugados estos factores con maestría se afianzan amistades, se ganan elecciones, cotizan al alza las acciones... y mucho más.

**ENRIQUE SUEIRO**  
Profesor asociado de Comunicación de la Universidad de Navarra