

A decorative border surrounds the central text, consisting of various grey-toned illustrations of hands, arms, and objects like a paperclip and a leaf, arranged in a circular pattern.

LOS
5
PILARES
DE LA
CONFIANZA

Aprende cuándo otorgarla,
cómo cultivarla y
cómo restaurarla cuando
se pierde

DR. HENRY CLOUD

DIANA

Título original: *Trust: Knowing When to Give It, When to Withhold It, How to Earn It, and How to Fix It When It Gets Broken*

© 2023, Dr. Henry Cloud

Esta edición se publica por acuerdo con Worthy Books, Nueva York, Nueva York, Estados Unidos.

Todos los derechos reservados

Traducción: Susana Olivares

Formación: Alejandra Romero

Diseño de portada: Planeta Arte & Diseño / Stephanie Iraís Landa Cruz

Ilustraciones de portada: © iStock

Fotografía del autor: © Daley Hake

Derechos reservados

© 2023, Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.

Bajo el sello editorial DIANA M.R.

Avenida Presidente Masarik núm. 111,

Piso 2, Polanco V Sección, Miguel Hidalgo

C.P. 11560, Ciudad de México

www.planetadelibros.com.mx

Primera edición en formato epub: noviembre de 2023

ISBN: 978-607-39-0850-4

Primera edición impresa en México: noviembre de 2023

ISBN: 978-607-39-0650-0

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Arts. 229 y siguientes de la Ley Federal de Derechos de Autor y Arts. 424 y siguientes del Código Penal).

Si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra diríjase al CeMPro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor, <http://www.cempro.org.mx>).

Impreso en los talleres de Litográfica Ingramex, S.A. de C.V.

Centeno núm. 162, colonia Granjas Esmeralda, Ciudad de México

Impreso y hecho en México – *Printed and made in Mexico*

Este libro está dedicado a Tori, la persona más confiable que conozco.

TODO DEPENDE DE LA CONFIANZA

Fue una mañana tensa. Estaba acostumbrado a las situaciones estresantes por el tipo de trabajo que llevo a cabo, pero no estaba para nada preparado para lo que sucedió a continuación.

Me habían llamado para facilitar una reunión de crisis. La junta directiva de una empresa global se había reunido en un último esfuerzo por salvar a la compañía. Una batalla de un año de duración entre el director general y el presidente de la junta directiva había llegado a su punto de quiebre y habían convocado un retiro de emergencia para la mesa con el fin de tratar de prevenir lo que ya parecía inevitable... que uno de los dos ejecutivos abandonara la empresa. La salida de cualquiera de los dos generaría titulares a nivel mundial, cientos de miles de vidas se verían afectadas y se pondría en riesgo una enorme cantidad de dinero.

Iniciamos el día todos reunidos, para plantear los temas a discutir y garantizar que todos conociéramos la misma serie de hechos. La esperanza era resolver el conflicto entre los dos líderes para que la compañía pudiera seguir prosperando. Hasta donde podía ver, con base en las entrevistas que llevé a cabo antes de la reunión, la mitad de la junta estaba del lado del presidente y la otra mitad favorecía al director general; quedaba más que claro que ellos dos no se apoyaban entre sí.

A medida que cada persona empezó a compartir su punto de vista, la tensión era palpable, pero de alguna manera cordial. Sin embargo, de un momento a otro todo tomó un giro negativo. El director general interrumpió al presidente de la junta para hacer un comentario, pero de manera poco educada y nada mesurada. Y fue entonces que sucedió.

El presidente de la junta, con la vista de todo el mundo puesta sobre él, cerró su portafolio con cuidado. Después de mantener la mirada baja por unos segundos, miró en torno a los que estaban ahí reunidos y anunció:

—No puedo más. Pueden seguir adelante a partir de aquí, pero seguir es algo imposible para mí. Buena suerte.

Y, con eso, se levantó y empezó a caminar hacia la puerta. La habitación quedó en un absoluto y conmovido silencio. No creo que nadie haya sabido qué hacer, pero todos estaban al tanto de que esto era algo terrible. Era obvio que el presidente de la junta estaba renunciando. Se estaba alejando a mitad del retiro que pretendía salvar a la compañía.

Yo no sabía qué debía hacer, pero no podía limitarme a dejar que esta situación devastadora continuara. Así que corrí hacia el otro lado de la habitación y me coloqué entre el presidente y la puerta. Después me senté en el piso para bloquear su salida.

—Está bien, espere un momento —le dije—. Puede marcharse, pero si sale por esa puerta dará inicio a una serie de sucesos a los que no podrá dar marcha atrás. Afectará a cientos de miles de vidas. Antes de que lo haga le voy a pedir una sola cosa. Por favor, siéntese un momento. Aquí, junto a mí.

Hay ocasiones en que la gente puede pensar que estás tan loco que simplemente hace lo que le pides, y creo que esta fue una de ellas. El presidente de la junta se sentó en el piso y yo le hice una pregunta.

—¿Qué siente cuando él hace exactamente lo que le acaba de hacer?

Se me quedó viendo por un largo rato y, después, empezó a hablar.

—Es que... no sé... qué... —Y en ese momento su quijada empezó a temblar mientras trataba de seguir adelante. Este hombre poderoso, aclamado abogado y líder de una industria, apenas y podía pronunciar palabra—. Él... me hace sentir que... No hay forma... en que pueda...

El dolor y la emoción impregnaron las palabras de este hombre a tal grado que no fue capaz de seguir adelante.

En breve, un movimiento al otro lado de la habitación llamó mi atención. El director general estaba caminando a donde nos encontrábamos. Se sentó junto a nosotros, miró al presidente de la junta y habló.

—Jamás supe que te hacía sentir de esta manera. Nunca lo supe. Nunca fue mi intención hacerte sentir así. No sabes cuánto lo siento.

El presidente de la mesa levantó la vista y miró al director general por un momento. Después me miró a mí y parecía que no sabía qué decir o hacer a continuación.

Miré al resto del grupo y les dije:

—Por favor, déjennos a solas un momento. Les pediré que regresen cuando estemos listos.

Durante la siguiente hora y media los tres únicamente nos dedicamos a hablar. Y nos escuchamos y hablamos un poco más. Al final invité a los miembros de la junta directiva a que regresaran y les dije que era momento de ponerse a trabajar.

Durante el resto del retiro la mesa escuchó a los dos ejecutivos hablar de las causas de su desconexión y, más importante todavía, de lo que harían para seguir adelante. Baste decir que las cosas terminaron mucho mejor de lo que estuvieron unas horas antes. Se evitó el desastre.

El problema que tenemos es el siguiente: es frecuente que no comprendamos cómo es que la confianza como la que tenían ellos dos haya terminado por perderse, ni sabemos la mecánica implicada en tratar de enmendar la situación de la manera en que ellos lo hicieron. La meta del presente libro es comprender ambos aspectos: cómo es que la confianza se pierde y cómo podemos recuperarla cuando eso sucede.

¿Te suena familiar?

Quizá te identifiques con la dinámica, con los fallos en la comunicación y con las emociones que se expresaron en esta narración. Tal vez no seas un director general ni el presidente de una junta directiva, pero sin duda que puedes entender la tensión, la división y el escepticismo dentro de una relación. Entiendes lo que es que todo se venga abajo o que quedes atrapado en medio del conflicto entre otras personas. Sabes el dolor de corazón que viene de enterarte que alguien en quien confiabas te traicionó o decepcionó. Tu historia quizá incluya:

- ◆ La pareja que estabas seguro que te era fiel y por completo dedicada a ti tuvo un amorío.
- ◆ El socio de negocios al que le confiaste toda tu trayectoria profesional hizo un trato a tus espaldas con tu peor enemigo.
- ◆ Alguien en quien confiabas no fue lo bastante competente como para hacer lo que pensaste que haría.
- ◆ El pastor o líder religioso al que le confiaste tu bienestar espiritual llevaba una doble vida.
- ◆ El amigo o amiga a quien le contaste tus detalles más íntimos compartió tus secretos con otras personas.
- ◆ Un hermano o hermana amado se volvió en tu contra durante la lucha por una herencia y te impactó saber que el dinero o las posesiones podían significar más para él o ella que la relación entre ustedes.
- ◆ El empleado de confianza en el que invertiste tanto inició un negocio nuevo sin informártelo o se robó conocimientos o información valiosa que aprendió de ti para trabajar con la competencia.
- ◆ El compañero de equipo en quien más confiabas te decepcionó.

- ◆ Alguien a quien amas no fue capaz de corresponder a tu amor de la manera en que tú lo necesitabas.

Tú conoces tu propia historia de confianza perdida. Sabes quién estuvo implicado y sabes qué sucedió. La lista de las formas en que los seres humanos se pueden traicionar entre sí es casi infinita, pero el resultado siempre es el mismo: dolor, traición, desilusión, enojo, falta de confianza en los demás, reticencia en transacciones futuras, sospechas y más. En pocas palabras, sufrimos cuando se rompe la confianza y alguien nos traiciona.

Confianza: Más que un sentimiento

Confianza es una palabra y un concepto con el que estamos familiarizados. Sabemos lo que significa y cuando está funcionando a nuestro favor. También sabemos, a veces con profunda agonía, cuando la perdemos. El sitio Merriam-Webster.com define la confianza, como sustantivo, de la siguiente manera: «Seguridad que se tiene en la capacidad para depender de la integridad, capacidad, fuerza o veracidad de algo o de alguien». Esta es una explicación adecuada y precisa de la confianza, pero de verdad me gusta la forma en que el Diccionario Cambridge define el verbo *confiar*: «Crear que alguien es bueno y honrado y que no te hará daño; o que algo es seguro y fiable». Como lo señalé con anterioridad, la pregunta esencial que nos hacemos antes de involucrarnos con una persona o con una situación es: «¿Esto es seguro?». Añoramos sentirnos a salvo y seguros, y la confianza es la moneda de cambio que da lugar a esos sentimientos en nuestra vida. Cuando combinamos estas dos definiciones nos dan una buena idea de lo que estaremos analizando en este libro. Se trata de sentirse a salvo, además de la seguridad de que podemos confiar en que alguien nos dará lo que necesitamos en varios sentidos.

Cuando conoces a alguien —a una persona que te interesa en un sentido romántico, a un posible empleado o empleador, a un nuevo vecino, o a un conocido casual— a menudo esa persona despierta en ti alguna sensación o emoción. Es posible que pienses: «Siento que hay algún tipo de conexión con esta persona» o «No sé a qué se deba, pero esta persona me hace sentir cierta incomodidad». Después tiendes a actuar de manera acorde a esas intuiciones. Las consecuencias de tales acciones pueden ser tan poco importantes como pedirle a la persona sentada junto a ti que cuide tu saco mientras vas al baño durante un juego de beisbol para después regresar y confirmar que tu saco está igual que cuando te fuiste, o pueden ser tan trascendentales como caminar hacia el altar con esa persona el día de tu boda. En cualquiera de ambos casos, igual que en cientos de otros, tomas un primer paso en el camino hacia la confianza con base en un sentimiento y, por ello, te colocas en una situación vulnerable en la que podrían lastimarte de alguna manera. Te pones en riesgo si la persona en la que confías no hace lo que debe y, peor aún, terminas lastimado si esa persona traiciona tu confianza.

Es fácil caer en la tentación de pensar que la confianza es algo sencillo, que deberíamos poder detectar una falta de confiabilidad. Después de todo, hemos visto casos en que esto fue así. Todos tenemos algún miembro de la familia que creyó en la palabra de un vendedor que le dijo que el auto usado que compró era excelente. De inmediato nos percatamos que el nuevo novio de nuestra amiga era egoísta cuando ella lo consideraba encantador y seguro de sí mismo. En ambos casos nos sorprende ver que esas personas que tanto nos interesan no pudieron darse cuenta de lo que nosotros percibimos. Tendemos a alejarnos de estas situaciones con una actitud un tanto engreída, al tiempo que pensamos: «¿Cómo es posible que haya caído de esa manera?». Y por un breve momento nos sentimos más confiados y nos decimos: «Yo jamás me hubiera dejado engañar así. Soy más inteligente; me hubiera dado cuenta». Sentimos que estamos del lado adecuado de Proverbios 22:3:

«El prudente ve el mal y se esconde, mas los simplones siguen adelante y son castigados» (LBLA).

Aunque a menudo la confianza empieza con un sentimiento, no puede basarse solo en afectos, emociones o algún tipo de intuición. Tiene que basarse en cualidades esenciales más sólidas y observables.

Es importante que sepamos que, aunque a menudo la confianza empieza con un sentimiento, no puede basarse solo en afectos, emociones o algún tipo de intuición. Tiene que basarse en cualidades esenciales más sólidas y observables, las cuales exploraremos en la sección 2 del presente libro.

Aunque no lo creas, la confianza es sexi

Tuve un cliente que un día dijo algo muy poderoso: «Jamás supe lo sexi que era la confianza». Su comentario me intrigó, de modo que le pedí que me lo explicara.

En el trabajo se había visto en una situación que requeriría que colaborara con una mujer con la que había tenido una relación seria antes de casarse con su actual esposa. Le preocupaba la forma en que su esposa tomaría la noticia y que ella querría que rechazara el proyecto. Pero si dejaba pasar de largo la oportunidad, sería muy problemático para su empleo. Se sentía atrapado entre dos opciones muy negativas.

Sin embargo, cuando compartió todo esto con su esposa, su respuesta lo dejó atónito.

—Esto no me preocupa en absoluto. Confío en ti por completo. Ni siquiera pienses en eso —le respondió.

Y eso bastó porque, en realidad, ni siquiera le interesaba su anterior novia; sin embargo se dio cuenta de que estar con ella pudo haber significado un problema para su esposa.

Fue una sorpresa que, al salir en un primer viaje de negocios al que también fue su exnovia, se encontrara en la misma mesa con ella después de una cena con clientes. Una vez que los demás asistentes se marcharon a sus cuartos, se quedó a solas con esta mujer, con la que había estado seriamente involucrado. Hablaron durante un rato, y de repente se percató de algo: sería de lo más sencillo que engañara a su mujer con ella. Pero después recordó la confianza que su esposa le había demostrado, aun a sabiendas de que tendría la oportunidad de engañarla, y lo mucho que de verdad confiaba en él.

Mientras estaba ahí sentado se percató cada vez más de la profundidad de la confianza que su esposa le tenía. Me dijo que mientras más pensó en ello, más sintió que explotaría de amor y deseo por su esposa. Casi no pudo esperar a que terminara la cena para poder regresar a su habitación a hablarle. Su corazón y su alma se derritieron ante esa sensación de unión que tuvo con su esposa por la confianza que había depositado en él.

**La confianza es la fuerza que impulsa
la totalidad de la vida.**

Y esa fue la razón por la que me dijo: «Jamás supe lo sexi que era la confianza. Si tan solo pudiera haber estado con ella en ese momento...». (Me ahorraré los detalles de lo que me dijo, pero podrás imaginártelo). La confianza de su esposa lo atrajo poderosamente hacia ella e hizo que su relación se profundizara. La confianza construye vínculos, los profundiza y puede evocar nuestra máxima fidelidad. Explicaré las razones bioquímicas y psicológicas para esto en el capítulo 2.

Lo que más me llamó la atención de su narración fue justo lo que mencioné en la introducción del libro: *La confianza es la fuerza que impulsa la totalidad de la vida*. Como ya expuse antes, estamos creados y diseñados para confiar en un sentido biológico, neurológico, emocional, espiritual y psicológico. Cuando confiamos, la vida funciona. Cuando la confianza se eleva, hace que todas las cosas fluyan y que todo marche de maravilla. Cuando hay poca confianza... bueno, ya sabes cómo es eso. Y cuando la confianza se pierde, las cosas son todavía peores.

Sin duda que has tenido la suficiente experiencia con la confianza como para darte cuenta de lo poderosa que es. Como ya dije, la confianza impulsa la totalidad de la vida. Esa es la razón por la que estoy empeñado en convencerte de que le des la bienvenida a la confianza y que aumentes tus niveles de confianza como una de las habilidades más importantes que podrías tener.

¿Por qué confiar?

Déjame ofrecerte diversas razones por las que la confianza importa tanto y mencionarte algunas de las áreas de la vida que dependen de que seas capaz de confiar:

- ◆ La madurez física y psicológica del organismo humano, desde el momento de su nacimiento: el tamaño del cerebro, el peso

corporal, el funcionamiento del sistema inmunitario, el desarrollo intelectual, el desarrollo lingüístico y social, y más.

- ◆ La confianza dentro de la familia de origen afecta la capacidad para confiar a todos los niveles durante la adultez, en el matrimonio y en otras relaciones.¹
- ◆ Los aumentos en confianza afectan el producto interno bruto (PIB) de las economías a través del crecimiento en inversiones empresariales, acumulación de capital humano y mejoras organizacionales.
- ◆ Las parejas felizmente casadas confían en que su pareja «estará ahí» cuando más la necesiten. Las parejas infelices no tienen los mismos niveles de confianza.²
- ◆ La terapia de pareja que se centra en aumentar la confianza emocional es la más exitosa.³
- ◆ Los equipos de trabajo con niveles elevados de confianza tienen un mejor desempeño que aquellos equipos con bajos niveles de confianza en resultados basados en diversos criterios.
- ◆ Las personas con mayores niveles de confianza cuentan con una mejor salud física y menos problemas del mismo tipo que aquellas con bajos niveles de confianza. Estos elevados niveles de confianza se reflejan en su longevidad y salud mental (menor ansiedad y depresión), y son más felices en general.

¹ K. M. Franklin, R. Janoff-Bulman y J. E. Roberts, «Long-Term Impact of Parental Divorce on Optimism and Trust: Changes in General Assumptions or Narrow Beliefs?». *Journal of Personality and Social Psychology* 59, núm. 4 (1990): 743-755, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.4.743>.

² John M. Gottman, *The Science of Trust: Emotional Attunement for Couples* (Nueva York: W. W. Norton & Company, 2011), 55. Edición Kindle.

³ Susan M. Johnson, *The Practice of Emotionally Focused Couple Therapy* (Nueva York: Routledge, 2019).

- ◆ Los líderes con altos niveles de confianza son más eficaces según diversos criterios.
- ◆ El desempeño fisiológico del cerebro dentro de las relaciones matrimoniales se ve reducido por los bajos niveles de confianza, lo que deriva en una menor resolución de conflictos, cuestión que afecta las tasas de divorcio.
- ◆ El desempeño, rotación de personal y experiencia de los clientes se ven afectados por la confianza y la ausencia de esta, la cual conduce a un sinnúmero de problemas empresariales.
- ◆ La confianza que se basa en la empatía reduce la ansiedad en casi todas las dimensiones de la vida.
- ◆ La confianza dentro de los equipos de cirujanos conduce a mejores resultados y a mayores curvas de aprendizaje.
- ◆ La efectividad de la comercialización empresarial se basa en la capacidad para fomentar la confianza, y la lealtad a la marca depende de esta.
- ◆ Aquello que se denomina «confianza social» (una actitud positiva hacia los demás miembros de la sociedad) incrementa el éxito individual; mantiene la buena salud; reduce la ansiedad; aumenta el bienestar, la salud y la educación; y mejora la salud física y mental dentro de una sociedad, mientras que los bajos niveles de confianza hacen lo contrario.⁴

Podría ampliar la lista, pero espero que con esto puedas ver que la confianza importa mucho en cada área de la vida y que te convenzas de que todos la necesitamos para estar bien.

El investigador Roderick M. Kramer nos enseña que la confianza puede ser tanto positiva como negativa:

⁴ Farzin Rezaei *et al.*, «The Relationship Between Spiritual Health and Social Trust Among Students», *Journal of Mind and Medical Sciences* 8, núm. 1 (2021).

Los seres humanos tenemos una predisposición natural a confiar —está en nuestros genes y en nuestro aprendizaje infantil— y, en general, es un mecanismo de supervivencia que le ha servido en gran medida a nuestra especie. Dicho lo anterior, nuestra disposición a confiar a menudo nos mete en problemas. No solo eso, a veces se nos dificulta distinguir entre las personas dignas de confianza y aquellas que no lo son. A nivel especie, eso no importa gran cosa siempre y cuando haya más personas confiables que las que no lo son. Sin embargo, a nivel individual puede ser un verdadero problema.⁵

Mientras lees las palabras de Kramer, es posible que te estés diciendo: «¿Y cómo no voy a saberlo? *Claro* que la confianza a nivel individual puede ser un verdadero problema». Mi esperanza para ti es que, a medida que avances por el presente libro, aumentes tu habilidad para identificar a aquellas personas en las que puedes confiar y que sepas cómo hacerlo. De esa manera, la confianza se volverá una experiencia más positiva. Ya sea que tus experiencias con la confianza hayan sido buenas o malas, aunque lo más seguro es que hayan sido una mezcla de ambas, podrían ser mejores, y eso es esencial, porque todo depende de la confianza.

⁵ Roderick M. Kramer, «Rethinking Trust», *Harvard Business Review* (junio de 2009).