

MINOR DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
GESTIÓN DE LA CONFIANZA

LA CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES

- ❖ Dra. Marina León
 - Astrid Barrios Ortega
 - Rosilda Ortega de Arrieta

- ❖ Asesora

Universidad Tecnológica de Bolívar
Cartagena de I. D. T. y C., junio de 2006

INTRODUCCIÓN

La *confianza* es un ingrediente esencial de la cultura empresarial, con importantes efectos en la articulación del sistema y estrategias de innovación.

El ambiente de *confianza* nace de la capacidad que tienen los integrantes de un grupo para asociarse, al compartir normas y valores, así como de la facilidad para subordinar los intereses individuales a los más amplios del grupo.

La confianza es un proceso, se construye a través de la práctica cotidiana, con lo cual se contribuye a la disminución de la incertidumbre, a la creación de un ambiente democrático y aporta a cada individuo credibilidad en sus facultades.

El tema de la *confianza*, no es nuevo pero si la valoración del mismo en los campos individual, social y empresarial, el presente trabajo los aborda. Conocer cómo se construye, cómo se administra, cómo se deteriora y cómo se reestructura cuando se ha lesionado, es de vital importancia porque con *confianza* es más fácil la entrega a otros, el respeto, la delegación y el trabajo en equipo; con *desconfianza* no se logra compartir, se esconde información, se enfatiza en lo propio, se demarcan territorios, se cierran puertas, no hay sentido de pertenencia, no hay compromisos reales.

Es bien sabido que culturalmente en nuestro medio sólo se asigna valor a lo que se ha perdido, la *confianza* generalmente, es tomada en cuenta cuando se ha deteriorado; Marina León (2006), afirma que la construcción de la *confianza*, depende de los supuestos que se tengan sobre el *ser humano*, y las concepciones sobre derechos humanos tales como la libertad, la responsabilidad, el respeto, la solidaridad.

La *confianza* permite la socialización del conocimiento, el reforzamiento de los vínculos afectivos entre los miembros de un grupo u organización, la asunción de riesgos, la descentralización, el empoderamiento, la igualdad de oportunidades, la credibilidad en el otro, menos arbitrariedad, en síntesis el logro de un ambiente más sano y productivo.

El presente ejercicio investigativo privilegiará el estudio de la *confianza* en el campo organizacional, por ser un elemento aún frágil aunque se creado, realmente hay que trabajarlo; la experiencia demuestra que cada paso que se dá en la vida, cada decisión que se toma, cada inversión que se hace, depende de si se cree y cuenta con otros, si se tienen los recursos propios para sacar adelante la tarea; es decir, las expectativas del ser humano se fincan en las condiciones que rodean cada acción humana.

Esta es una monografía de tipo teórico porque se apoya en las teorías producidas por versados en la materia, se logran supuestos a partir de los cuales se deducen hechos. La teoría aquí producida permitirá explicar, predecir

y dominar aspectos relacionados con la *confianza*; como toda teoría deberá ser verificable y servirá de punto de partida a nuevas investigaciones, el grupo investigador aporta algunas experiencias en los campos individual, grupal y empresarial que respaldan los supuestos teóricos aquí presentados.

El trabajo parte del desarrollo de la *confianza* en el ser humano porque éste con todas sus capacidades y limitaciones nace, se hace y actúa en la sociedad, en las empresas, hasta donde lleva su historia auestas, es indiscutible entonces, la responsabilidad que se tiene como formadores de futuras generaciones, como puntos de apoyo que apalancan el proceso de desarrollo de hombres y mujeres camino al éxito; todo lo cual dá sentido al presente ejercicio investigativo.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL:

Adelantar una aproximación teórica sobre la confianza, su desarrollo en el ser humano, en el ámbito social y organizacional como paradigma emergente actual.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar teóricamente los elementos que facilitan generar confianza a nivel personal, social y Organizacional.
- Reconocer la *confianza* como campo dinámico y fundamental de la sociabilidad humana, y cómo favorecer su construcción y su fortalecimiento.
- Identificar aspectos estructurales y culturales de las organizaciones que deterioran la confianza organizacional

2. JUSTIFICACIÓN

Un aspecto crítico en el desarrollo y consolidación de una relación o una cultura orientada a la innovación es la *confianza*, si la innovación es un proceso de creación colectiva, las necesarias interacciones entre los sujetos implicados deberán estar transversalizadas por altas dosis de *confianza*, que les ofrezca seguridad para comprometer sus esfuerzos, su tiempo y la dedicación suficientes para sacar adelante las acciones a que diere lugar.

La ausencia de una capacidad de integración inhibe a los individuos y les impide explotar las oportunidades de que disponen o que se les presentan. Según el sociólogo Coleman este déficit es el llamado “capital social”, es decir, “la capacidad de los individuos para trabajar junto a otros, en grupos y organizaciones, para alcanzar objetivos comunes” (Fukuyama, 1995). El capital humano, surge de la premisa de que éste depende cada vez menos de la posesión de bienes materiales como tierras, maquinarias y herramientas, y cada vez más del conocimiento y las habilidades del máximo recurso que existe en el planeta tierra - el ser humano-. Es decir, que la *confianza* surge cuando una comunidad comparte valores morales, de tal forma que se espera un comportamiento regular y honesto; sin embargo, el carácter particular de dichos valores es menos importante que el hecho de que son compartidos.

Coleman afirma que, además de las habilidades y los conocimientos, una parte importante del capital humano está representada en la capacidad de asociarse entre sí, capacidad que le es válida para la vida económica y para la existencia; la capacidad de asociarse depende del grado en que los miembros de un grupo u organización compartan normas y valores, y es a partir de esos valores compartidos donde nace la *confianza, la cual tiene un valor económico amplio y mensurable*, por cuanto todos actúan con sentido de pertenencia y con satisfacción, por todo lo cual el estudio del presente tema ocupa lugar de privilegio para aquell@s que de una u otra manera muestran interés por las relaciones óptimas entre personas

Es bien sabido que sólo se puede difundir aquello que se conoce y valora, el consultar textos diferentes sobre el proceso de *confianza* se convierte en un medio para lograr un cambio de concepción sobre el mismo, experimentar la necesidad de aplicarla y contagiar a los otros; la generación de *confianza* es responsabilidad de todos y cada uno, permite entablar relaciones directas, en lugar de meditarlas por medio de normas, establecidas por terceros. Es la intención de las investigadoras, estimular a los trabajadores para que se desempeñen como profesionales con todos los créditos que les permitan actuar en forma autónoma, independiente o bajo una supervisión muy liberal, con pautas de conducta y criterios profundamente internalizados. Aunque no se desconoce el valor de las reglas y contratos, estos pueden anular el respeto si el control sólo es externo; al respecto Weber (1996) hace una

distinción entre contratos de status y de propósitos; en los primeros una persona accede, en forma general y difusa, a entablar una relación con otra, y los de propósito, son los que unen a dos o más personas con un fin específico, estos últimos son los ideales en una relación ya que existe una relación inversa entre normas y *confianza*, cuanto más dependen los individuos de las normas que regulen sus interacciones, tanto menor es la *confianza* que se tienen, y viceversa.

3. MARCO TEÓRICO

Luego de haber planteado la importancia de tratar este tema para la vida económica de una organización y para la vida misma de los seres humanos, se hace necesaria la aproximación a un concepto del mismo y a su caracterización, para lo cual se consultaron autores como Humberto Maturana, Raúl Espejo, Niklas Luhmann, Rafael Echeverría, Francis Fukuyama, Rosabeth Moss Kanter, entre otros.

3.1 Definiciones:

H. Maturana define *confianza* como “una actitud en la cual uno se encuentra en una relación sin preguntarse por su legitimidad porque ésta es aceptada desde el principio. Aceptando al otro como legítimo otro en la convivencia” (Fukuyama, 1995); es decir que aceptamos a la otra persona sin necesidad de indagar o cuestionar lo que dice, en síntesis se acepta a la otra persona respetándola en su forma de pensar y actuar, tolerando su forma de ver el mundo.

Niklas Luhmann (1996), la define como “un mecanismo para reducir complejidad, permitiendo al individuo tener seguridad acerca de algunas planificaciones y orientaciones futuras” (Extraído de http://triton.uniandes.edu.co:5050/dispace/bitstream/1992/159/1/mi_542.pof)

Para Rafael Echeverría (1996), la *confianza* es “una emoción fundamentada en juicios de competencia y sinceridad, al existir confianza aceptamos los actos de las demás personas sin necesidad de verificarlos”(Ibid)

Francis Fukuyama (1996), la define como “la expectativa que surge dentro de una comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basada en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad”

José Luis Lizcano(2006), afirma que *confianza* es “La esperanza firme en un comportamiento persistente generador de algo bueno para las personas y la sociedad en su conjunto”

Luis Carlos Restrepo (2005) - actual comisionado de paz-, considera que *confianza* es “Generar expectativas reales”

Para el Diccionario de la Lengua Española, *confianza* es “Esperanza firme que se tiene en que una persona va a actuar o una cosa va a funcionar como se desea”

Rosabeth Moss Kanter (2006), la define como “una expectativa de resultados positivos, si tengo confianza creo.....La confianza está asociada a cómo se percibe el futuro, a la capacidad de asumir riesgos, ya que confiar no es pensar que la empresa o el otro no va a fallar, sino arriesgarse a que ello puede ser posible... Lo importante es la disposición y decisión de ser confiables y cuestionar las acciones a la luz del tamiz de ese valor. La desconfianza cuesta, la confianza ahorra...”

Los autores consultados la definen como actitud, mecanismo, emoción, expectativa, esperanza, que surge como resultado de comportamientos adecuados; todos coinciden en el hecho de que la *confianza* imprime seguridad y credibilidad, es un proceso de construcción

y aprendizaje entre dos o más personas, que requiere tiempo y durante el cual se adoptan normas comunes, el compromiso es mutuo entre los participantes del proceso; es punto de partida para la generación de reglas de comportamientos adecuados en la vida y acciones más estables y duraderas.

Para el grupo investigador *Confianza*, es un proceso que se logra asumiendo actitudes honestas y respetuosas en el día a día frente a los demás, lo cual permite creer, experimentar seguridad y legitimar las acciones del otro, compartiendo realidades presentes y futuras.

3.2 *La confianza como proceso.* La *confianza* como se ha dicho es un proceso, por tanto se construye, mantiene o destruye, lo cual dependerá en gran medida de la gestión o administración que se haga de valores personales para la convivencia, de las relaciones interpersonales sanas, del conocimiento, de reglas de juego compartidas, y en últimas de la filosofía de vida y de ser humano que se tenga.

La *confianza* es un componente indispensable en las relaciones sanas y productivas, sin embargo, la mayoría de las veces se descuida y sólo se detecta que está mal cuando se ha deteriorado; *la confianza* podría considerarse como la estrategia para alcanzar la felicidad, no se tendrá incertidumbre si se confía en el otro u otros; como proceso entonces, la *confianza* debe construirse, para lo cual es importante hablar de sus características básicas:

- Seguridad en el otro, creer en el otro por sus características personales tales como: la sinceridad, la competencia(habilidad) y la integridad, coherencia
- Expectativas positivas sobre el otro
- Implica algún grado de incertidumbre
- Puesta en riesgo en expectativa de ganancia
- Respeto por el otro
- Justicia -cumplimiento de promesas implícitas o explícitas –
- Descentralización en la toma de decisiones

Para que emerjan nuevas relaciones, se debe ver al otro como legítimo interlocutor y al trabajador como un colaborador valioso, casi socio, la emocionalidad básica de estas relaciones ha de ser la de confianza mutua, un amigo es más importante que un trabajador insatisfecho, en sus palabras no existirá el doble sentido, jamás habrá un juicio a la ligera, trabajará con intensidad, procurará terminar la tarea encomendada cuidando todos los detalles, llegará puntual, guardará secretos si ellos existen.

Es muy fácil perder la *confianza* en otro, cuando éste no actúa con justicia, cuando solicita retribuciones por todo lo que hace como parte de su trabajo; cuando el resultado de una relación es dolor, ira, descontento, lo más seguro es que se pierda la *confianza* y desde esa situación es muy difícil actuar.

Es importante tomar en consideración que se tiende a atribuir fácilmente intenciones malévolas al resto de personas; es conveniente recordar que en el 99% de los casos las personas actúan de acuerdo a sus automatismos,

resultado de su relación con otros – especialmente con aquellas personas significativas-, a su visión de mundo, a sus expectativas, a sus creencias en general. Una de las tareas del líder es infundir *confianza* articulando estándares, valores y visiones, su comportamiento deberá basarse en la responsabilidad, la colaboración y la iniciativa, creer en sí mismo y en los otros.

La generación de *confianza* es responsabilidad de todos y cada uno desde el sitio donde se encuentre, enseñar a otros a trabajar, aceptar sus fallas y ayudarles a mejorar, permite la adquisición de seguridad en lo que se hace; valorar a los otros para tomar decisiones, -con lo cual se obtiene una visión diferente de la situación al saber escuchar a otros- sin importar su nivel de preparación o el puesto que ocupa fortalece las relaciones, ayudar a l@s hij@s a decidir, dándoles la opción de tomar sus propias decisiones favorece la autoridad, procurar cumplir a tiempo los encargos que se tienen, presentar los trabajos a tiempo y en perfectas condiciones, hablar siempre con la verdad, cobrar la cantidad justa de dinero por lo que se ofrece, evitar que se hagan burlas o calumnias de otras personas, son prácticas que permiten tener amigos, aspecto éste que podría tomarse como indicador de la confianza que cada uno genera frente a los demás.

La *confianza* como proceso se construye a partir de un conjunto de actividades o eventos; es un requisito fundamental de la personalidad, l@s niñ@s y jóvenes necesitan aprender a desarrollarse y alcanzar un estado de *confianza* en sí mismos, tanto intelectual como emocionalmente, que les permitirá enfrentarse a la vida sin tener que depender de viejas certidumbres

que ya no son válidas; este sentimiento se inicia en el ser humano en los primeros años de vida.

4. EL DESARROLLO DE LA CONFIANZA EN EL SER HUMANO

Los humanos en sus primeros años dependen de otras personas para sobrevivir, es importante saber por qué los bebés confían; según Erikson, las experiencias tempranas son la clave.

Erikson, denomina a la primera crisis del desarrollo psicosocial, en la que el niño desarrolla confianza en las personas y en los objetos que le rodean *confianza básica versus desconfianza básica*, la cual define como “una esencial seguridad plena en los otros y también un sentimiento fundamental de la propia confiabilidad” (Papalia,D. Et al. 2005)

En la etapa oral el bebé recibe a través del contacto con su madre, los cuidados y el afecto que le permiten identificarse con ella como alguien que da, de esta experiencia aprende a dar; el bebé es receptivo a los estímulos ambientales, principalmente, a través de la boca, pero es incorporativo también a través de los sentidos.

Erikson, consideró la alimentación como el ambiente para establecer la mezcla correcta entre confianza y desconfianza; la actitud psicosocial básica que se debe aprender en esta etapa es si podemos confiar en el mundo o no. La dependencia de los niños se da durante un largo período, y las frustraciones son inevitables, pero, significativas desde el punto de vista social; si el cuidado que reciben no es óptimo, de baja calidad, percibirán un mundo hostil y podrían desarrollar un alto grado de desconfianza. El peligro está en los extremos de la confianza y la desconfianza; la *confianza* debe ser genuina, basada en la realidad, no se trata de poseer una visión positivista, que se haga caso omiso de los problemas o que se nieguen las dificultades; pero, tampoco

que se crea que no hay nada que hacer, se trata de establecer vínculos emocionales que den sentido a la existencia y le muestren nuevas rutas para lograr el éxito.

En síntesis, según Erikson las exigencias del ambiente introyectan componentes emocionales positivos y negativos en el desarrollo de la personalidad de un(a) niñ@; aceptar sus pensamientos y sentimientos les hará sentir que su existencia es valiosa; los límites para su accionar deben ser bien definidos y firmes, para que perciba que es importante, sin embargo, estos límites deberán ser justos, razonables y negociables, que sienta que posee capacidades y que se le reconocen; ha de ser respetado en su dignidad como ser humano, para que gane *confianza*, como todo proceso a respetar se aprende y no será posible que lo logre si no le enseñamos, es un imperativo entonces, escuchar sus deseos, atender sus necesidades y negociar las reglas; se debe entender que cada ser humano tiene su propio mundo y es él o ella quien se situará en él, cada niñ@ debe contar con sus propias experiencias lo cual permitirá *confiar* en sí mismo; el ejemplo es fundamental en el proceso de formación, la confianza que se tengan los padres ayudará a la construcción de ésta en l@s hij@s y crecerán creyendo en los otros.

Para potenciar la *confianza* en niñ@s, se ha de tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Aceptarles tal y como son, aunque nos disgusten algunas de sus características personales, es indispensable aceptar que cada persona es independiente y diferente, que vale por lo que es.

- Ejercer autoridad y no autoritarismo, contribuirá a la formación de personalidades sanas; se deben escuchar sus necesidades, la verdadera autoridad escucha, atiende y negocia.
- Como todas las habilidades sociales, el respeto se aprende, por lo tanto la modelación es una de las formas que debe tomarse en cuenta, no se puede exigir lo que no se dá; respetar no significa dejar hacer, es mucho más perjudicial la permisividad, porque destruye el esfuerzo, la disciplina y el autocontrol, y con ello la confianza en uno mismo. Definitivamente, no puede haber autoestima sin el ejercicio de la responsabilidad.
- Cuanto más se valoren los adultos que son significativos para la vida de niñ@s, más fácil será demostrar la importancia de quererse a sí mismos; por lo que se vuelve un imperativo dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se podría resumir que a l@s hij@s se debe ofrecer un ambiente de seguridad, sustentado en tres pilares: amor, aceptación y respeto, lo cual parece obvio, sin embargo aún aquell@s que por formación lo tienen claro, cometen errores en el proceso de formación de l@s hij@s, es un imperativo que se quieran, para que puedan querer a los demás, que crean en ellos y en los que le rodean para que puedan lograr relaciones sociales armónicas basadas en la *confianza*.

Siguiendo la línea del desarrollo de la *confianza* en el ser humano, se aborda a Carl Rogers quien junto con Maslow se interesaron en describir a la persona sana, a partir del concepto de *confianza organísmica* – confianza en

el propio yo- para alcanzar el funcionamiento completo
(www.ship.edu/%7Ecgboree/rogeresp.html)

Con su terapia denominada inicialmente directiva, luego centrada en el paciente y actualmente llamada terapia rogeriana, Carl se dio cuenta de que entre menos directivo se era, más se influía en los pacientes; Rogers creía que el paciente era el que debía decir lo que estaba mal, se apoyó en la analogía de aprender a montar bicicleta para explicarla: el aprendiz debe aprender a manejarla sin apoyo, debe ir confiando en sí mismo, en sus capacidades; los pacientes deben hacer igual en la vida cotidiana. El grupo investigador valora estos aportes e invita a los formadores de personas a estar atentos a esta premisa, por cuanto en muchas oportunidades enarbolando la bandera de la formación se abusa de aquellos que se han encomendado, interfiriendo en su normal desarrollo.

La seguridad en otros se debe la mayoría de las veces a la credibilidad que estos generan, al no hacer juicios a la ligera sobre sus actitudes, al respeto a la condición humana, a la tolerancia frente a los errores de aquellos.

Es muy fácil perder la confianza en alguien cuando éste actúa de manera injusta, abusa de la falta de conocimiento o buena voluntad, frente a la mentira, la irresponsabilidad y el incumplimiento en general; pero con *confianza* se acoge a los demás

Infundir *confianza* hace más probable que la responsabilidad y la iniciativa afloren, se identifiquen y acepten las debilidades como punto de partida para afrontarlas directamente planteando alternativas desde sus propias posibilidades y contando con el apoyo de los demás; la *confianza* impulsa a

hacer esfuerzos adicionales que trascienden sus límites, es necesario tomar en cuenta que el éxito personal no debe producirse a expensas de otro, pues no sería justo.

La *confianza* es el primer eslabón para ser un ganador, aunque ésta no garantice que siempre se vaya a ganar, creer que se obtendrán recompensas por lo que se hace dá sentido a los comportamientos responsables, creativos, respetuosos, comunicativos y colaboradores, es decir se logra la formación de dichos valores en la práctica; aquí la familia y la escuela tienen su fundamento.

Los valores favorecidos por la familia y la escuela como grupos de apoyo propios del sistema social, se convierten en catalizadores que facilitan la acción de hombres y mujeres que confían en sí mismos, a pesar de los inconvenientes cotidianos, y logran creer en otros; esto último facilita la creación del liderazgo grupal porque se tiene la convicción de que todos actúan profesionalmente, son capaces, pueden realizar sus mejores esfuerzos y sus intenciones no son malévolas.

4.1. *La educación de la confianza*

La *confianza* nace en el espacio emocional que va quedando libre con el control y la reducción de la desconfianza, porque los múltiples estudios sobre el particular indican que la desconfianza es un mecanismo compulsivo de defensa del individuo, que estaría controlada por las estructuras arcaicas del hipotálamo y del sistema límbico, ubicadas al extremo superior de la espina dorsal y que en el ser humano constituye el núcleo más profundo y, filogenéticamente hablando, más primitivo del sistema nervioso; según esta afirmación, la desconfianza sería un instinto básico de protección y

conservación del individuo frente a lo desconocido; si la desconfianza es una pulsión instintiva, la *confianza* es un producto cultural obtenido en el proceso de racionalización y superación de automatismos conductuales de defensa del individuo.

El seno materno y el proceso de socialización, siempre gracias al cuidado, al afecto y a los estímulos de las interacciones con los adultos, son factores determinantes para el desarrollo del proceso de la *confianza*. Se ha dicho que al momento de nacer el bebé es un ser asocial, pero también es cierto que más que el alimento, la relación es un imperativo, en tanto y en cuanto los otros son los únicos que pueden eliminar la tensión ocasionada por la falta de alimento; o facilitarle el placer de la alimentación. Aunque se logra una preadaptación potencial, los expertos coinciden en la asociabilidad del bebé durante los primeros 6 u 8 meses de vida.

La desconfianza se activa y potencia ,mediante sentimientos subjetivos y no por incrementos objetivos de determinadas variables; un comportamiento compulsivo se activa gracias a los sentimientos, es decir a valoraciones subjetivas de determinadas percepciones. La importancia objetiva de un peligro determinado, si no es percibida como peligrosa por un sujeto, difícilmente provocará desconfianza o miedo; lo cual estaría en contra de aquellos que afirman que el aumento de complejidad por sí sola, provocaría un aumento de la desconfianza; si tiene que ver con el nivel de incertidumbre, que es una valoración subjetiva de la percepción de una situación y de su desarrollo futuro

El sentimiento de incertidumbre y el sentimiento de vulnerabilidad personal, activan la desconfianza, porque no sólo se activa ante la dificultad de

prever un acontecimiento externo al individuo, tiene gran valor la autopercepción de la fortaleza o fragilidad, la capacidad de resistencia, las aptitudes, etc. disponibles para afrontar el conflicto con éxito. La confianza o desconfianza con la que dos estudiantes afrontan un parcial, no depende sólo de la incertidumbre sobre el grado de dificultad del mismo, sino de la percepción que tengan sobre la preparación para el mismo. Los dos motores básicos de la activación y la potenciación de la desconfianza son dos sentimientos subjetivos, uno centrado en el individuo, basado en la valoración personal de la propia vulnerabilidad; el otro centrado en la conducta de los demás, basado en la valoración del sentimiento de incertidumbre.

Lo anterior indica que la educación de la *confianza*, se facilitará con la disminución del sentimiento de incertidumbre y del sentimiento de vulnerabilidad, lo cual más que un supuesto es un corolario, es una consecuencia lógica de lo que se ha dicho hasta el momento. Si la *confianza* emerge con la desactivación de la desconfianza y se activa con el sentimiento de incertidumbre y vulnerabilidad, si el individuo adquiere herramientas para disminuir estos dos sentimientos, no parece haber ninguna objeción para concluir que se facilitará la emergencia y la consolidación de la *confianza*.

La educación en (y para) la igualdad en dignidad de las personas incide directamente en los dos sentimientos anotados anteriormente, especialmente en el de vulnerabilidad, provocando un aumento de la autoestima, la valoración de todos como iguales y la aceptación de los reglamentos y en las actividades cotidianas el derecho inviolable de toda persona a la integridad física o psíquica, así, como el rechazo de cualquier agresión, insulto o actitud

discriminatoria; es decir, el aumento de la seguridad para favorecer el decremento del sentimiento de vulnerabilidad, todo lo anterior por la recuperación y el reconocimiento de la dignidad de todos y el sentimiento de protección legal de los derechos individuales.

Para los grupos minoritarios, estas medidas pueden ser favorables, pero los grupos mayoritarios, pueden percibir pérdida del poder y pasar del grupo dominante a dominado, lo cual ha de tenerse en cuenta al aplicar acciones educativas.

La educación en (y para) el respeto a la diversidad incide directamente en los dos sentimientos mencionados, especialmente en el de la incertidumbre; ello permitirá un mejor conocimiento del otro, mejorar las habilidades sociales y de gestión del conflicto, y aumentar la capacidad de empatía, en síntesis, deberá disminuir notablemente el sentimiento de incertidumbre.

El trabajo sobre la autoimagen y la propia construcción identitaria, deberá incidir favorablemente de igual manera, por las razones antes expuestas, en la reducción del sentimiento de vulnerabilidad.

Es por tanto, urgente implementar una pedagogía de las convicciones, basada en los derechos humanos de todas las personas, que incluyen el respeto a la diversidad, una educación que será intercultural en la medida que sea capaz de desactivar aquellos factores generadores de desconfianza y de facilitar la emergencia de conciudadanos autónomos, críticos y solidarios.

5. EL DESARROLLO DE LA CONFIANZA EN UN SISTEMA SOCIAL

Los seres humanos no podrían vivir en armonía si faltara la *confianza*, es decir, la seguridad firme que se tiene en los otros. Construir y compartir con otros es una tarea del día a día, puesto que se pertenece a un mundo social donde la relación con otras personas es un imperativo, de ahí la necesidad de la construcción de relaciones en las que se acepte al otro con su forma de ser, pensar y actuar, logrando relaciones estables. En la medida en que esas relaciones son armónicas favorecen la salud física, social y mental; el cumplimiento de una promesa siempre será una clave para fortalecer la *confianza*.

Germán Bula (1997), asegura que “el juicio de confianza se construye en un camino de aprendizaje y acoplamiento, a mayor cantidad de circuitos cerrados con éxito en nuestra relación con el otro, mayor confianza”. Estos circuitos cerrados con éxito constituyen un archivo en la memoria de cada individuo, que le permiten emitir juicios de confianza. Afirma el mencionado autor que se debe aceptar ser auditado por otros y que se puede hacer igual con las demás personas, todo este proceso basado en la prudencia. Si todas las promesas y ofertas se producen en una relación satisfactoria se construye *confianza*, esto logra una mejor calidad de vida. Las relaciones donde la *confianza* ha sentado sus raíces, será una relación sana, que propiciará el aprendizaje en cualquier esfera o la reconceptualización de la paz.

Normalmente, en los referentes sociales y mediatizados por los medios de comunicación, se ha ido construyendo un imaginario sobre la paz entendido como la ausencia de grupos armados, olvidando que una cultura de paz se

construye y que debe ser propiciada en los contextos de acción de los seres humanos en sus relaciones generales y cotidianas, en ese concreto de carne y hueso que sueña, cree y espera; la educación como herramienta básica del cambio, deberá apuntar a nuevas formas de relaciones.

La política educativa del actual gobierno propone unos valores éticos que son valorados por las investigadoras, ellos son: la *transparencia*, entendida como la calidad del comportamiento evidente, sin dudas ni ambigüedades; es el comportamiento humano con rectitud que permite visualizar procedimientos claros que no generen duda; el *respeto*, miramiento, consideración, deferencia del otro, reconocimiento de la legitimidad del otro para ser distinto a uno; *servicio* o trabajo orientado a satisfacer las necesidades de los demás; *responsabilidad*, obligación de responder por los propios actos, capacidad para reconocer y hacerse cargo de las consecuencias de las propias acciones; *compromiso*, obligación contraída, palabra dada, fé empeñada, actitud de disposición permanente para el cumplimiento de una función o actividad; *justicia*, lo que debe hacerse según derecho o razón, dar a cada uno lo que corresponde o pertenece, comportamiento equitativo; *honestidad*, moderación en las personas, las acciones o las palabras, manejo ético de los bienes públicos; *participación*, tomar parte, compartir, abrir espacios para que otros hagan parte de una actividad o movilizarse para hacer parte en ella; *confianza*, esperanza firme que se tiene en una persona o una cosa, es el resultado del juicio que se tiene sobre una persona para asumirla como veraz, competente o interesada en el bienestar de uno mismo, es la proyección de credibilidad en el actuar; *lealtad*, es el cumplimiento de las leyes sobre la fidelidad y el honor,

fidelidad en el trato o en desempeño de su cargo, sinceridad en el actuar y pensar, es la correspondencia a los ideales individuales y colectivos.

No es casual la inclusión de la *confianza* entre los valores éticos que los Servidores Públicos deben comprometerse a llevar a la práctica, con dicha práctica se estará fortaleciendo el desarrollo de dicho valor en todos y cada uno de los beneficiarios del servicio público de la educación.

Rosabeth Moss Kanter (2006), afirma que el proceso de *confianza* cuenta con tres pilares que son la responsabilidad, la colaboración y la iniciativa, planteamiento que se apoya con los siguientes argumentos:

Responsabilidad: Una persona responsable cumple con el deber que se le ha asignado y permanece fiel al objetivo, la responsabilidad es algo relevante, requiere de la humildad y madurez para delegar cuando es necesario hacerlo, significa administrar con eficacia el tiempo y los recursos de manera eficiente y equitativa

Para favorecer el desarrollo de la responsabilidad, se debe practicar un diálogo abierto que permita la exposición de razones para hacer o no hacer determinada tarea, para plantear dificultades y para exponer logros que deberán ser valorados. Admitir errores es una de las partes más difíciles porque se requiere de mucha fortaleza para afrontarlos y para decir verdades.

Cubrir los propios errores o buscar un enemigo a quien culpar son estrategias inadecuadas que resquebrajan la responsabilidad, como en una terapia lo primero que debe hacerse frente a una dificultad es darle nombre y establecer expectativas, para ello es conveniente que aquell@s que hacen parte del contexto del sujeto en formación hablen claro, de frente, sin rodeos,

esta franqueza debe evitar las amenazas y la humillación que afecten su salud. Seguidamente, ha de hablarse claro sobre lo que se espera en cuanto a nuevos comportamientos, estas expectativas deben considerar las capacidades del sujeto, sin descuidar las exigencias de calidad y el cumplimiento de promesas.

Colaboración, es el segundo pilar de la *confianza*, la participación como valor que en los actuales momentos requiere el país, es responsabilidad de todos, ésta desarrolla un círculo virtuoso de confianza y se establecen vínculos emocionales fuertes que permiten la construcción del nosotros.

Las personas responsables trabajan en colaboración entre ellas y operan sobre dos premisas:

1. Que todos los participantes tienen algo valioso que ofrecer
2. Que toda situación requiere de un ambiente cooperativo y no competitivo

Una de las claves del éxito es reconocer que el resultado óptimo de una tarea no depende de una sola persona, grupo o nación

Iniciativa, significa audacia para tomar nuevos caminos, re-crear constantemente, ser productivo, competitivo y llegar a la autorrealización; implica crear condiciones propicias para el desarrollo de una tarea; aspectos como la pasividad y la impotencia aprendida la afectan de manera negativa.

Es considerada como una capacidad especial que se favorece estimulando a los otros a que piensen en estrategias alternativas y creativas, a

que hagan, que respeten el aporte de los demás y valoren lo que los otros hacen.

Sin el ánimo de convertir el siguiente aporte en una receta, se ofrecen algunas sugerencias para generar confianza en los demás:

- Enseñar a otros a trabajar, aceptando sus falencias y ayudándoles a mejorar.
- Tomar en cuenta a los que comparten las mismas responsabilidades, para la toma de decisiones.
- Escuchar de manera activa, tomar en cuenta la opinión de los demás, sin ninguna discriminación.
- Ayudar a l@s hij@s a decidir, ofreciéndoles alternativas que les faciliten la toma de decisión.
- Responder por los compromisos propios.
- Evitar las calumnias y burlas de los otros.

En este sentido, las autoras del presente ejercicio investigativo hacen suyo el siguiente verso:

Que mil ideas florezcan
Que mil talentos emerjan
Que mil errores se cometan
Que mil lecciones se aprendan
Que mil voces se escuchen
Que mil historias se cuenten
Que mil ojos se abran

(BBC. TV, citado en Moss Kanter, 2006)

5.1. *La confianza como medio para comprender los fenómenos culturales*

Para Burhan Ghalloun (Carbonell, F) el mundo en descomposición es el origen de la desconfianza: descomposición en el aspecto social, político y económico. Sin embargo, plantea una posibilidad de restauración de la *confianza* a través de la toma de conciencia de la importancia del concepto de capital inmaterial y su papel decisivo en la emergencia en la reproducción del sistema social e internacional. Un segundo elemento que reconoce es la emergencia, al margen del proceso de integración globalizadota, de una sociedad mundial real y solidaria.

Edgar Weber (Ibid), piensa en la *confianza* como un proceso que sitúa al individuo en una posición que no tenga en cuenta su grupo, su entorno directo o de interés, sino a toda la humanidad sea cual sea su origen, raza o clase social; es decir, un proceso que sale de lo particular y se interesa en lo universal, un proceso que se construye con el otro y en el cual subyacen tres condiciones: la esperanza, el amor y la fe (esperar, querer y creer)

Para Abdallah Gabsi (Ibid), la *confianza* nace de las relaciones que se establecen con los otros, pero también con nosotros mismo, y ésta es necesaria para establecer el resto de relaciones. La justicia tiene que estar fundada en la *confianza* para poder generarla, y toda sociedad, sea cual sea su cultura, tiene el deber de dotar a su sistema jurídico de todas las potencialidades susceptibles de instaurar la *confianza* como refuerzo de éste y para ofrecer las condiciones reguladas para la práctica de la *confianza*. El sistema jurídico impone a través de la aplicación de sus reglas las condiciones para la práctica de la *confianza*, que a su vez genera más *confianza*.

Chislain Verstraete (Ibid), afirma que no se ha valorado en toda su dimensión la realidad de los peligros y consecuencias que engendra nuestra sociedad del riesgo, la cual es compleja, estimulante, conflictiva, así como provocadora de nuestras competencias limitadas. Ante la crisis social se evidencian dos reacciones: una de pesimismo que dá pie a una actitud defensiva y reaccionaria, limitando la acción ciudadana; y otra, de un optimismo excesivo que coge un tono ofensivo, generando más preguntas y más negociaciones y abriendo una perspectiva de empowerment.

Nahum Abi-Rached (Ibid), plantea que la *confianza* no tiene existencia propia, la concibe sólo en un proceso de relación con otros. Define el yo en interacción con el Otro y no a través del Otro.

Francisco Carbonell (Ibid), afirma que el diálogo sólo es posible entre iguales, tiene la convicción de que somos más iguales que diferentes, sin embargo la diversidad es tan evidente que es menester la aproximación con curiosidad y respeto para descubrirla. Es conveniente trabajar por la igualdad de oportunidades en los centros educativos y cualquier espacio de relación que posibiliten, visualicen y ritualicen la igualdad y, por otro, que mejoren las representaciones de uno mismo, del propio colectivo y del otro a través de un reconocimiento mutuo. Una educación intercultural es aquella que es capaz de desactivar los factores generadores de desconfianza

6. LA CONFIANZA EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL.

Para ilustrar el proceso de confianza, se presentará la experiencia de Wes Kingsley, un ejecutivo que tenía problemas de autoridad frente a sus empleados y sus hijas, había viajado a Orlando –Florida- para asistir a una conferencia de negocios; el cronograma incluía tiempo libre, se decidió por el mundialmente famoso zoológico marino de Disney World, en busca de ayuda u olvido a su problemática.

Cerca de tres mil espectadores lanzaron una exclamación colectiva de asombro al contemplar, fascinados, los increíbles saltos de las ballenas. Estaban viendo el espectáculo de Shamu, la orca, en el Sea World. Todos los asistentes tenían la vista fija en los enormes animales y sus entrenadores, de modo que nadie se dió cuenta de la gran cantidad de emociones que se reflejaban en el rostro de un hombre vestido con pantalones de color caqui y camisa azul, sentado en medio de la multitud. Cada vez que la multitud estallaba en aplausos y aclamaciones cuando los animales realizaban alguna de sus espectaculares hazañas, los ojos del hombre brillaban de sorpresa y emoción. En otras ocasiones, su rostro se nublaba y su mirada parecía un poco pérdida, como si estuviera viendo algo en la distancia.

El espectáculo lo ofrecían un trío de ballenas: un macho de 5.000 kilos y dos hembras de 2,500 kilos; los imponentes mamíferos, que son unos de los depredadores más temidos de los océanos, saludaron a la audiencia con sus aletas pectorales, permitieron que los entrenadores hicieran surfing y mantuvieran el equilibrio sobre sus lomos y, con los fuertes movimientos de sus enormes colas, salpicaron de agua a las primeras diez filas de espectadores.

Las carcajadas, las exclamaciones y los estruendosos aplausos evidenciaban el deleite del público.

Wes Kingsley también se sintió hechizado por el espectáculo. Cuando éste finalizó y los tres “aletudos” protagonistas elevaron sus lustrosos cuerpos de lomo negro y panza blanca sobre una sección más alta de la piscina para saludar con venias al público, Kingsley ya había hecho varias anotaciones en su libreta.

Impresionado y buscando solucionar su problema, se acercó al entrenador y le dijo que le daba todo el dinero del mundo si le daba el secreto para que estos monstruos marinos le obedecieran; el entrenador se sintió ofendido, sin embargo, le contestó que en ningún momento engañaba a los animales y no los hacían pasar hambre. Wes, insistía preguntando ¿de qué se trata? ¿cómo hace para que realicen semejante hazaña?, lo que el entrenador contestó: *creamos confianza, poniendo énfasis en lo positivo que hacen, cuando algo les sale mal, lo ignoramos...* (Jonson & Baker, 2002)

La *confianza* juega un papel muy importante en las organizaciones; se pretende enmarcar la *confianza* dentro de los conceptos de cultura, clima y productividad organizacional; la cultura como conjunto de creencias y valores compartidos y la *confianza* se nutren mutuamente y se alimentan con el diario vivir de la Organización. Crear un clima para la *confianza* – percibido por todos o por la mayoría de miembros de la Organización, es el fundamento para la eficacia. Un clima de desconfianza conduce a las personas a sospechar de las intenciones de los otros, con lo cual se multiplican los problemas exigiendo la utilización de más tiempo y recursos en la auto-protección y la justificación de

acciones ante los otros, todo esto lleva al desgaste tanto a nivel personal como a nivel organizacional. Lo expuesto en el párrafo anterior se evidencia en el siguiente gráfico:

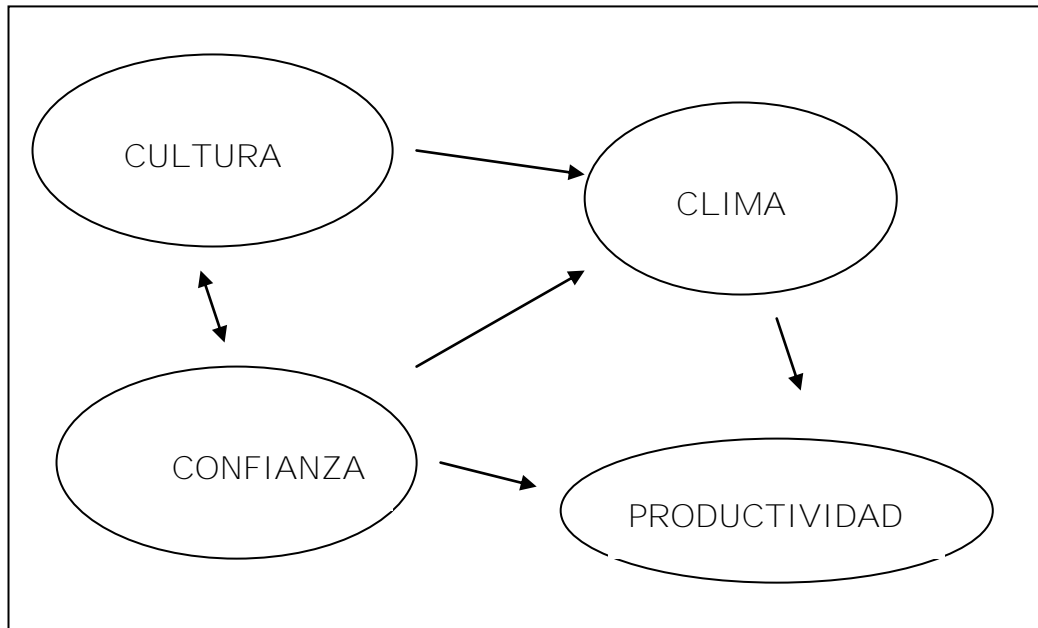


Figura N° 1.

Modelo Relaciones de Confianza Vs. Cultura, Clima y Productividad. (Nayibe Lizet Grandas Mora. Universidad de los Andes)

El estudio adelantado por Nayibe Lizet Grandas sobre la *confianza* dentro de los conceptos de cultura, clima y productividad organizacional, así como medir la confianza entre los docentes de planta de la Universidad de los Andes, y la confianza de los docentes hacia las directivas de la misma institución, corroboró que la *confianza* influye de forma significativa en el clima

organizacional, es decir que, en la medida en que exista mayor tendencia hacia la *confianza*, mejor es el clima organizacional que experimentan los miembros de la Organización. El clima organizacional, por consiguiente influye sobre la productividad de los miembros de la organización.

A nivel organizacional, la *confianza* facilita el proceso de aprendizaje individual y colectivo; pues los individuos creen en el aprendizaje organizativo, por lo que comprometen sus esfuerzos, tiempo y dedicación a ese proyecto colectivo que genera confianza. Las relaciones entre empresas, también deben estar permeadas por la *confianza*, como requisito previo para el desarrollo y el éxito de dichas relaciones.

La *confianza* en las organizaciones, se refiere a:

- Confianza en las competencias, habilidades y conocimientos de la empresa y sus miembros.
- Confianza en sus intenciones
- Confianza en sus compromisos
- Confianza en la calidad de sus productos o servicios.

El conjunto de creencias y valores compartidos y las prácticas empresariales, permiten dotar a una Organización de una identidad propia; lo cual regula todos los ámbitos empresariales –funcionamiento del mercado, hasta la capacidad de riesgo de los miembros de la Organización-; en este contexto, la *confianza* se traduce en la ausencia de control externo y formal, para pasar a los mecanismos de control informal y social ejercidos por la Organización, lo cual fortalece la responsabilidad social.

A este respecto Francis Fukuyama (1995) afirma que: “La capacidad de una empresa de pasar de grandes estructuras jerárquicas a las redes flexibles de empresas pequeñas dependerá del grado de confianza y del capital social existentes en la sociedad más amplia”. El autor en mención considera que el capital social es la capacidad que nace a partir del predominio de la *confianza*. En un sistema de producción, el grado de confianza que se deposita hasta en el último obrero es necesario, porque es fácil suponer lo que sucedería en una empresa con un clima laboral desastroso, si la autoridad estuviera en cada uno de sus miembros; lo que se requiere es un trabajo de equipo, donde cada uno se sienta valorado y tomado en cuenta, en donde los compromisos sean recíprocos, en donde se deleguen funciones, en últimas se ha de trabajar para lograr equipos autodirigidos que trabajen juntos por los proyectos organizacionales.

Otro aspecto importante en el área organizacional, tiene que ver con el lugar de trabajo; existe la necesidad de que haya *confianza* entre los diversos grupos y departamentos que sirva de enlace de cohesión, que evite el surgimiento de conflictos de poder y de competencia entre las diferentes partes.

La *confianza*, permite la anticipación del futuro, porque hace posible enfrentar lo incierto y reducir un sinnúmero de posibilidades, lo que hace mínima la incertidumbre en el comportamiento de otras personas y simplifica la complejidad de lo desconocido, comportándonos como si el futuro fuera cierto, a partir del pasado. Simmel (citado por Luhman, 1996) , expresa “la confianza

siempre extrapola a partir de la evidencia disponible; es una combinación de conocimiento e ignorancia”

Cada acción humana, debe basarse en la *confianza* que se tiene a nivel personal y la credibilidad que se posee sobre aquell@s que hacen parte de la misión, es importante anotar también, que el exceso de confianza puede llevar a excesos y a una actitud optimista irreal, lo cual podría conducir posiciones demasiado complacientes que en nada favorecen a una Organización; sin embargo, la falta de *confianza* es igualmente nociva, porque pareciera que no vale la pena invertir en tal o cual empresa o tarea.

Corresponde a los Psicólogos dentro de una Organización, trabajar para lograr que todos asuman el trabajo diario como un verdadero equipo, en donde la *confianza* sea mutua y las expectativas positivas, que los momentos difíciles no afecten el estado de ánimo y que se empleen a fondo en dichos momentos críticos. El éxito no deberá tomarse como triunfo absoluto, aunque proporciona recursos, el orgullo y el entusiasmo que refuerzan la *confianza*; aquí cobran vigencia las afirmaciones de Rosabeth Moss Kanter (2006) “...la confianza no es una elaboración mental artificial, que depende exclusivamente de lo que las personas deciden creer; refleja reacciones razonables frente a las circunstancias...” es decir, estar dispuestos a arriesgarse, porque confiar no es estar convencido que la empresa o el otro no va a fallar, la certeza en este campo como en cualquier otro es imposible, siempre se encontrarán obstáculos, peligros y frustraciones

La *confianza*, es un componente esencial para administrar efectivamente el cambio y la cultura de la innovación, tanto en las relaciones entre empresas, como en el terreno interno de las organizaciones, se ha comprobado que promueve la cooperación y facilita las necesarias interacciones entre empleados y empleadores para funcionar como un verdadero equipo que actúa como colectivo, la dota de grandes niveles de credibilidad, fortalece los canales de comunicación dando paso a la autoridad.

Puede afirmarse que la ausencia de la *confianza* disminuye la disponibilidad para asumir retos y, por consiguiente, tiene importantes efectos en la innovación; causa altos niveles de estrés, reduce la productividad, impide los procesos de toma de decisión, los compromisos organizacionales, baja la moral de los empleados, aumenta la rotación del personal y el ausentismo, se resquebrajan las relaciones entre los miembros de la Organización.

6.1. Cómo se construye confianza en una Organización?

Afianzar la responsabilidad-libertad, cultivar la colaboración y alentar la iniciativa, delegar responsabilidades en el equipo, introducir círculos de calidad para ampliar el espectro de competencias sobre el proceso en general y no sólo en una minúscula parte de él (capacitación), la percepción de que existe un compromiso recíproco, y de que se es valorado a partir de la igualdad de oportunidades, la comunicación clara, los vínculos afectivos que promueven solidaridad, cooperación más no competencia interna entre otros se constituyen en factores determinantes en el proceso de construcción de la *confianza*, a ese respecto Germán Bula (1997) plantea que “la *confianza* se construye en un camino de aprendizaje y acoplamiento, a mayor cantidad de circuitos cerrados

con éxito en nuestra relación con el otro, mayor confianza”, dichos circuitos cerrados con éxito terminan formando un archivo en la memoria de cada individuo, que le permite llegar a emitir juicios de confianza.

La comunicación es una de las tareas fundamentales para fortalecer la responsabilidad en el equipo, la información ha de ser transparente y accesible, la comunicación deberá ser directa y las expectativas planteadas claramente; se convierte en el elemento identificador del respeto por los demás, éste último, favorecerá el sentido de pertenencia que facilita la determinación de metas conjuntas, entre las cuales se destaca la calidad en el producto o servicio que la Organización ofrece.

El líder deberá tener siempre presente que sólo el trabajo en equipo y el compartir una serie básica de responsabilidades, además de permitir la creación de ambientes productivos, contribuirá a prestar atención en detalles de ejecución, interviniendo aquellos obstáculos que entorpecen la acción.

Aceptar que se debe ser auditado por otros y que se puede auditar a los demás permite el fortalecimiento de la *confianza*, las condiciones de satisfacción deben ser definidas en todos los campos, especialmente en el Organizacional. Si todas las promesas y ofertas se producen en una relación satisfactoria se construye *confianza* ingrediente imprescindible para alcanzar niveles de desarrollo tecnológico, y credibilidad en empleados y usuarios.

6.2. *Cómo se debilita la confianza?*

Además, de lo planteado en los capítulos anteriores sobre el efecto de las promesas incumplidas, la irresponsabilidad, la falta de colaboración para

trabajar como un equipo, hay otros códigos que deterioran la *confianza*, tales como:

Se pregona el trabajo en equipo, pero lo que cuenta en realidad es lo individual, las razones podrían estar desde cómo se maneja el concepto de equipo, confundiéndolo con el de grupo que es un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común, el equipo es un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común; además, para que un grupo se convierta en un verdadero equipo, se deben explorar aspectos relacionados con:

1. La cohesión, los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos es considerado algo positivo. En los grupos que tienen asignada una tarea, la cohesión debe darse en dos sentidos: la cohesión social, referida a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo, y la cohesión para la tarea, se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño adecuado
2. La asignación de roles y normas, todos los grupos con el tiempo asigna roles a sus integrantes y establecen normas, atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.
3. La comunicación, una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tarea; escuchar a los demás, dar y recibir información se ha de convertir en una práctica permanente.

4. La definición de objetivos, es fundamental que los miembros del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales.
5. La interdependencia positiva, el aprendizaje colaborativo se caracteriza por la presencia de esta interdependencia entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como el del equipo. Sus miembros se necesitan mutuamente y cada uno aprende del otro

El problema planteado sobre la individualidad, se basa en el hecho de que el ser humano se limita a ver únicamente las diferencias e individualidades, la educación recibida y la sociedad en general privilegia lo individual, por lo que se hace tan difícil trabajar en equipo, dejar de pensar únicamente en el beneficio propio; el éxito del trabajo en equipo es responsabilidad de todos los que lo conforman, así, lo planteaba

Henry Ford “Reunirse en equipo es el principio
 Mantenerse en equipo es el progreso
 Trabajar en equipo asegura el éxito”

Sobre el trabajo en equipo se han propuesto siete ideas de fuerza para pensar:

1. El trabajo en equipo es un modo, no una moda, la calidad también; es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continua de la calidad.

2. Los equipos no son máquinas. La calidad requiere motivación.
3. Los equipos de trabajo se hacen haciéndose, los equipos de trabajo no son un producto terminado, son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo.
4. La calidad requiere un proceso de aprendizaje, cuando una persona se incorpora a un trabajo en equipo lo hace con sus experiencias y conocimientos. Si los otros integrantes pueden tomar estas experiencias y conocimientos y brindar los suyos, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad.
5. Trabajar en equipo y desarrollar procesos de calidad duraderos requiere el compromiso de la alta dirección, este compromiso tiene que verse fortalecido con acciones, no sólo con palabras. El miedo, la inseguridad, la sospecha, son obstáculos en los procesos organizacionales.
6. El proceso siempre empieza por uno mismo, el capital intelectual encuentra formas de ser medido en términos de conocimientos y económicos, resulta determinante para la gestión; hay que empezar por uno mismo.
7. Concentrarse en la gente y se concentrará en la calidad, es la gente en su quehacer cotidiano, desarrolla, mantiene y mejora los procesos de calidad.

Se invita a que se expresen las ideas propias, pero en realidad no se puede contradecir a los superiores, esto tiene que ver con la asertividad entendida como “la habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atender contra los demás. Negociando con ellos su cumplimiento” García, A. (2005). Para poder ejercitar la asertividad se necesita tener capacidad de negociación, para conseguir lo que se quiere con el beneplácito del otro, que lógicamente también va a tener algunos beneficios.

Se permite que hagan preguntas, pero que no admitan ignorancia, desconociendo que la característica revolucionaria del conocimiento es que también el débil y el pobre pueden adquirirlo. El conocimiento es la más democrática fuente de poder.

Una cultura empresarial, basada en la descortesía, la rudeza, el irrespeto, el desconocimiento del otro, la desmesura en las relaciones, la mentira, la traición, las amenazas, debilitan el proceso de *confianza en las Organizaciones*.

6.3 *Cómo se reestructura?*

Al bajar los niveles de *confianza*, y al asumir actitudes como “lavar los trapos sucios en casa” se generaliza el deterioro de la empresa y hace parte del clima y la cultura organizacional el desgano, el tedio, el chisme, la mediocridad, la individualidad, el irrespeto, el aislamiento, el punto focal se interioriza, la negatividad se propaga, desaparece la creatividad y las aspiraciones se reducen; este ambiente es protegido por sus usuarios y productores hasta

llegar a convertirse en los primeros enemigos del cambio. Este círculo vicioso en el que caen algunas Organizaciones podría ser un espiral en el que es casi imposible salir, a menos que alguien o algun@s decidan buscar ayuda y dejarse absorber por el remolino, para proponer una reestructuración

Lo más difícil de un proceso de reestructuración es la iniciación, cómo convencer a los demás de que se puede cambiar la racha perdedora, la persona promotora debe estar confiada de que si se puede, para convencer a los demás miembros de la Organización de que es necesaria la implementación de una reestructuración. Las medidas deben ser audaces y en muchas oportunidades el líder se vuelve impopular; consolidar nuevos hábitos cuesta, porque el concepto cultural implica que la mayoría de los miembros de la empresa deben cambiar.

Cada reestructuración es única en cuanto se refiere a condiciones específicas, pero es igual en tanto que todas las Organizaciones buscan restaurar la confianza en sí mismas y en los demás.

Hay un aspecto de vital importancia en el proceso de reestructuración, tiene que ver con la intervención de terceros en el proceso; éstos últimos no pueden lograr cambios solos, lo que si es bien sabido es que generalmente, el cambio obliga a reemplazar a los cuadros directivos iniciando así, la búsqueda de nuevos líderes para recuperar la *confianza* que se había perdido.

6.4. *La gestión de conocimiento y la confianza.*

Benjamín A. Gilman (Congresista de E.E.U.U. 2002) en el discurso durante el almuerzo de AMCHAM (Nicaragua) lanzó la siguiente frase:”La corrupción es peor que robar, porque no sólo roba el dinero ganado con mucho esfuerzo, sino

que además, les roba la *confianza* que han depositado en sus líderes...”, apreciación que comparten las autoras de la presente monografía, en cualquier espacio de relación se requiere más coeficiente social, no prepotencia; la *confianza* es una garantía, es muy frágil y no se hace mucho por lograrla y desarrollarla, aunque es un elemento imprescindible para las relaciones sociales.

En la sociedad actual la información y el conocimiento se van convirtiendo en elementos fundamentales para el progreso económico, factores del proceso productivo y también componentes esenciales para el bienestar personal, lo cual permite fortalecer la *confianza* en sí mismo y por consiguiente de la Organización.

A nivel organizacional se requiere:

Crear en las personas y querer escucharlas

Ser transparente, - juego limpio-

Mejora continua de condiciones laborales tanto físicas como psicológicas

Ser protagonistas todos de la tarea y de la vida de la Organización

Promover la comunicación

Lograr una cultura participativa y creativa

Ser francos, sin temores y sin inhibiciones en las relaciones

Brindar garantía de acceso a la información que todo el mundo requiera

Planificar las expectativas mutuas

Compartir en las buenas y en las malas

Saber disculparse

No presionar más allá de lo posible

Evitar la cantaleta

Reconocer lo positivo de cada persona

Tomar los errores como oportunidades

Un departamento de Recursos Humanos, debe ser confiable, promotor de *confianza*, algunas acciones que se proponen son:

Crear y difundir comportamientos positivos

Dar especial interés a las juntas y a las reuniones, hay que establecer entre todos un código de conducta.

Para las juntas se recomienda:

- Rotar la responsabilidad de coordinarlas
- Usar el círculo para realizarlas
- Rotación de lugares
- Utilizar el buen humor
- Estimular la creatividad y romper con la rigidez

Trabajar en equipo

Diseñar objetivos, metas y programas

La comunicación es fundamental para fomentar la *confianza*, el ambiente emocional de la empresa, se relaciona con el lenguaje y la forma de comunicación, revela el inconsciente colectivo de la Organización, por lo que las palabras deben ser positivas, todos deben estar enterados de los que les toca, debe evitarse el uso de palabras que minimicen a las personas o que las agraden, deben crearse las frases motivacionales de acuerdo a los tiempos y a las necesidades del personal, crear hábitos positivos en las formas de saludar, iniciar el día o al pasar mensajes, todos han de aprender a escuchar.

Por considerarlo de gran importancia, se insiste en el hecho de que el diálogo, sólo es posible entre iguales; los que se sienten superiores, no dialogan, ignoran, menosprecian o dán órdenes. Aquellos, a los cuales se hace sentir inferiores, tampoco pueden dialogar ya que sólo se les dejan dos caminos: la sumisión o la rebelión.

6.5. *La ética y la confianza:*

Adela Cortina (1998), define una empresa como competitiva, cuando le interesa durar en el tiempo y contar con beneficio suficiente, son estas las empresas éticas por dos razones fundamentales: merecen credibilidad y generan confianza. La credibilidad y la *confianza* son dos valores morales que valen tanto para el mundo personal, como el laboral, el político y, en general, para todos los mundos; el olvido de que estos dos valores son imprescindibles, puede llevar a problemas a empresarios o a cualquier persona, el uso de ellos se convierte en carta de triunfo.

Ortega y Gasset (Cortina, A. 1998), habla de la ética como un aditamento, algo que viene desde fuera, un algo superfluo que se añade al ser y la esencia del hombre; desde esta concepción la ética se construye y la empresa ética con características como la transparencia, la participación, la credibilidad, informadas, actualizadas, responsables, comprometidas, creativas, generan *confianza*.

6.6. *El líder y la confianza*

Se ha venido comentando la necesidad de constituir equipo de trabajo, para lo cual el líder ha de hacer esfuerzos para no tomar las riendas, hacer un arranque rápido y echarse la tarea de tratar de resolver todos los problemas

por sí solos. Lo primero que piensa toda persona al ingresar a una empresa con el cargo de liderazgo, es en justificar lo más rápidamente posible, la selección de los superiores que los nombraron. Quieren verse mandando y mientras más pronto, mejor.

Sin embargo, estos pensamientos deben ser sopesados, para evitar entrar en “agua caliente”, para no sucumbir a la “escoba nueva”. Muy rara vez el líder puede hacer todo lo que desea por sí mismo y sin la disposición y la cooperación de los miembros del grupo, ninguno de los cuales es probable que tenga un acercamiento inmediato. Los grupos se resisten a los cambios y se aferran a sus hábitos. Estas normas de grupo ejercen una fuerte influencia sobre el comportamiento de los miembros del grupo.

Un nuevo jefe con actitudes de escoba nueva, puede ser visto como alterador y arbitrario, para lo cual el grupo querrá protegerse y evitar ser explotado; además, el líder se recarga de trabajo, sintiéndose en poco tiempo que los demás son uno solo y él también está solo.

Subestimar la riqueza en conocimientos, ideas e iniciativa que está encerrada en las cabezas de los miembros de un grupo, es un error que cometen los líderes, el grupo es sabio, si el líder también lo es deberá saber con quién o quiénes solucionará un determinado problema de la empresa. Alfred Marrow (Gordon, T. 1998), cuando era presidente del consejo de Harwood Manufacturing Corporation, llegó a la siguiente conclusión respecto a la necesidad de contar con colaboración en las Organizaciones:

“En una época, la brecha educativa entre los trabajadores de bajo nivel y los ejecutivos de la compañía, era ancha y profunda. Esto

ya no es verdad y la brecha se hará menos marcada en los años venideros...Ahora es común que los empleados sean más hábiles técnicamente que sus supervisores...

Actualmente, el reto más importante a que se enfrenta el ejecutivo consciente, es la colaboración de las personas, particularmente de su personal administrativo. Debe convertir a su personal en un eficaz equipo de hombres que pugnen por la compañía, colaborando en sus propias maneras individuales, en vez de hacerlo "cada quien por sí mismo"

El liderazgo no se centra en el líder en sí, sino en la manera en que éste fortalece la *confianza* de todos los demás; el líder debe construir la estructura sobre que sostendrá los pilares de la confianza, y a la vez encargarse de aquellos detalles que proporcionarán un clima emocional positivo apto para inspirar y motivar a la gente.

Los líderes infunden *confianza* incluyendo altos estándares en sus mensajes, dando ejemplo con sus acciones y estableciendo mecanismos para lograr una estructura que permita actuar de conformidad con esos estándares. Los líderes deben articular estándares, valores y visiones.

Al presente trabajo, se añade la hipótesis de investigaciones recientes, que apuntan a que las personas que pueden confiar en los demás, tienen una vida más saludable y viven más tiempo (la activación de la desconfianza se relaciona con estrés elevado), por lo cual se responde a las inquietudes planteadas al inicio del presente trabajo.

CONCLUSIONES

La *confianza* juega un rol importante en todos los ámbitos y espacios en los cuales el ser humano se relaciona; desde el nacimiento hasta la tumba, por lo que se convierte en un proceso o sea que se construye al entrar en contacto con otras personas. A nivel personal, influye sobre la autoestima y el aprendizaje, elementos básicos para el desarrollo.

Está constituida por juicios de sinceridad, competencia e Integridad que se hace sobre alguien; está afectada por la propensión de las personas a confiar, por la percepción de riesgo al ofrecer o no posibilidades con otros y por los resultados como mecanismo de retroalimentación.

La *confianza organizacional* al igual que la cultura organizacional se crea y establece a través del tiempo, en la medida en que se fortalece la cultura de una organización, se va definiendo y estableciendo la *confianza* entre los miembros de la Organización.

Los líderes, no solamente tienen que resolver los problemas técnicos, financieros y estratégicos, que pueden ser las causas de dificultades en las Organizaciones, sino también cambiar la cultura de ellas, a partir de expectativas positivas sobre resultados favorables, o sea *confianza*.

La responsabilidad es el primer pilar de la *confianza* y base del éxito, cuando en un grupo u Organización la gente cubre sus propios errores, se utiliza la negación o se busca a un chivo expiatorio, se agotan los tiempos de gloria. La responsabilidad como valor se fortalece en cada uno y en los demás, el ejemplo del líder es fundamental, seguido del diálogo abierto y la evaluación

de desempeño, sin ánimo de recriminación para evitar las actitudes defensivas, los engaños, sino como retroalimentación del proceso, con miras al mejoramiento cualitativo, porque la *confianza* sólo es auténtica cuando se basa en la realidad de los hechos.

El segundo pilar de la *confianza* es cultivar la colaboración, es una condición imprescindible para todos los equipos y Organizaciones, que suena fácil, pero no lo es tanto por cuanto las personas se han atacado, se han acostumbrado al egoísmo, tiene que iniciarse un nuevo estilo de hacer las cosas para interactuar de manera positiva y buscar razones para identificarse con las metas de los otros estirando las metas para realizar un trabajo importante, con la estructura de un equipo y nuevos rituales de respeto.

El tercer pilar para la construcción de *confianza* es inspirar iniciativa e innovación; la pasividad y la impotencia son de los peores males de una Organización, podría casi decirse que caen bajo el efecto de la desesperanza aprendida, lo cual lleva a un círculo que es cada vez más difícil de romper; hay que decir con seguridad: ¡ Permiso soy creatividad!, para dar paso a esa capacidad que a veces se encuentra adormecida porque la experiencia cotidiana no ha permitido llevarla a cabo.

Los aspectos estructurales y culturales de las Organizaciones que deterioran la *confianza*, tienen que ver con el predominio del individualismo, las actitudes inapropiadas del líder que impiden el crecimiento personal de los miembros del equipo, y la aplicación de la gestión del conocimiento y una cultura perneada por el engaño, el incumplimiento, la irresponsabilidad, la

mentira, las amenazas, el irrespeto, el desconocimiento del otro, la desmesura en las relaciones

Para favorecer la construcción y fortalecimiento de la *confianza*, es un imperativo creer en las personas, ser transparentes, promover la comunicación, lograr un ambiente sano físico y psicológicamente, trabajar por una cultura participativa y creativa, que facilite la franqueza, el compromiso y el reconocimiento de lo positivo en los otros.

En todo el recorrido del presente ejercicio se ha evidenciado la necesidad de la educación como proceso personal, cultural y social que se fundamente en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes, que logre niveles de *confianza en sí mismo y en los demás*.

Es necesario reconocer el aporte de los diferentes autores sobre el proceso de *confianza*, el presente trabajo investigativo no es la suma de ellas, sino el resultado de la contrastación de dichas teorías con las experiencias de investigadores y Psicólogas Organizacionales y la experiencia personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ❖ CORTINA, A. CONILL, J. Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial. Fundación Social. Santafe de Bogotá. 1998
- ❖ FUKUYAMA, F. CONFIANZA (Trust). Editorial Atlántida. 1996
- ❖ GORDON, T. Líderes eficaz y técnicamente preparados. Editorial Diana. México. 1998
- ❖ KANTER, R. Confianza. Cómo las buenas y malas rachas empiezan y terminan. Grupo Editorial Norma. 2006
- ❖ Ministerio de Educación Nacional. Ley 115 de 1994.
- ❖ PAPALIA, D. Et al. Psicología del desarrollo –de la infancia a la adolescencia- Editorial. Mc Graw Hill. 2002.
- ❖ VARELA, R. Innovación Empresarial. Editorial Prentice Hall.2001
- ❖ Revista de investigación en gestión de la innovación y la tecnología.www.madrimasd.org/revista/revista7/tribuna/tribunas3.asp-39k-
- ❖ www.geocities.com/Researchtriangle/thinktank/4492/notiias/erikson.html
- ❖ [www. Encuentra.com/incluyes/documento.php?lddoc=4ª&ldsoc=87](http://www.Encuentra.com/incluyes/documento.php?lddoc=4ª&ldsoc=87)
- ❖ Raúl Herrera. Santiago, Chile. <http://geho.blogspot.com>.2005
- ❖ <http://triton.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/159/1/mi686-Z'.pdf>
- ❖ <http://www.cidob.org/castellano/publicaciones/afers/61-62carbonell.cfm>

- ❖ <http://www.intangiblecapital.org/recursos/articulos/NGDel%20miedo%20la%20confianza%20empresarial.hotmail>
- ❖ www.lamaquinadeltiempo.com/temas/filosofia/heidegg01.htm-62k
- ❖ www.cidob.org/castellano/publicaciones/afers/61-62onghena.cfm-58k
- ❖ www.burcetnet/gestion_cambio/gestion_cambio_4.asp-35k
- ❖ <http://www.com.item.mx/dacs/publicaciones/logos/mundo/2005/febrero.html>
- ❖ www.monografias.com/trabajos10/tequip.shtml.130k
- ❖ www.psicoterapeutas.com/pacientes/asertividad.html.24k

ABSTRACT

En este ejercicio investigativo se adelantó una aproximación teórica sobre la *confianza*, su desarrollo en el ser humano, en el ámbito social y organizacional; para ello se utilizaron textos, la INTERNET y se compartieron las experiencias de investigadoras y Psicólogas Organizacionales.

Se ratificó que la *confianza* juega un papel importante en todos los ámbitos y espacios en los que se relaciona el ser humano y está constituida por juicios de sinceridad, competencia e integridad que se hace sobre alguien; está afectada por la propensión de las personas a confiar, por la percepción de riesgo al ofrecer o no posibilidades con otros y por los resultados como mecanismo de retroalimentación.

El interés de las autoras es demostrar la importancia de la *confianza* como proceso, para lo cual es un imperativo creer en las personas, ser transparentes, promover la comunicación, lograr un ambiente sano físico y psicológicamente, trabajar por una cultura participativa y creativa, que facilite la franqueza, el compromiso y el reconocimiento de lo positivo en los otros.

Se evidenció la necesidad de la educación como proceso personal, cultural y social que se fundamente en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes, que logre niveles de *confianza en sí mismo y en los demás*.